

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION



GESTION EDUCATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “INCA GARCILASO DE LA VEGA”, CUSCO – 2019.

Tesis presentada por:

Br. Nelly Concha Ramos

Para optar el Grado Académico
Maestro en Administración.

Asesora:

Dra. Miriam Gil Fernández Baca

CUSCO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A Dios creador del mundo por haberme brindado salud, perseverancia y sobre todo paciencia para seguir con mis metas y sueños.

A mis padres por el constante apoyo incondicional que me brindan día a día y también mi agradecimiento por sus sabios consejos para seguir mejorando en mi vida personal y profesional.

Dany Galú Vargas Chávez por motivarme a seguir con este sueño y por ser mi impulsor a concretarlo.

AGRADECIMIENTO

A la escuela de posgrado de la universidad de San Antonio Abad del Cusco, a los docentes de la maestría en Administración por su permanente orientación y capacitación en mi formación profesional.

A mi asesora la Dra. Miriam Gil Fernández Baca por su constante orientación y exigencia para la realización de este trabajo de investigación.

A todos los usuarios externos que participaron y me aceptaron en la realización de la investigación.

A todo el personal docente y administrativo de la institución educativa emblemática “Inca Garcilaso de la Vega”, por habernos permitido efectuar el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
INTRODUCCIÓN	VI
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación de la investigación	4
1.3.1 Justificación práctica	5
1.3.2 Justificación metodológica	5
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas	7
2.1.1 Gestión educativa.....	7
2.1.2 Dimensiones de la gestión educativa:.....	8
2.1.3 Enfoque de la gestión educativa	9
2.1.4 Enfoque sistémico	12
2.1.5 Enfoque gerencial	12
2.1.6 Desempeño laboral	32
2.1.7 Satisfacción laboral y productividad	37
2.1.8 Docente y sus funciones	38
2.1.9 Cualidades del docente.....	39
2.1.10 Funciones del docente	41
2.1.11 Teorías científicas del desempeño docente	42
2.1.12 Sistema de evaluación de desempeños.....	43

2.2 Marco conceptual	46
2.2.1 La gestión educativa	46
2.2.2 Dimensión institucional.....	46
2.2.3 Dimensión administrativa	46
2.2.4 Dimensión pedagógica.....	46
2.2.5 Dimensión comunitaria.....	46
2.2.6 Liderazgo directivo	47
2.2.7 El desempeño laboral.....	47
2.2.8 Competencia interpersonal	47
2.2.9 Competencia administrativa	47
2.2.10 Calidad	47
2.2.11 Productividad	48
2.2.12 Esfuerzo	48
2.2.13 Conocimiento del trabajo.....	48
2.2.14 Liderazgo	48
2.2.15 Cumplimiento / aceptación de la autoridad	48
2.2.16 Competencia de comunicación	49
2.2.17 Evaluación del desempeño laboral.....	49
2.2.18 Formación profesional.....	49
2.3 Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte).....	50
2.3.1 Antecedente Internacional.....	50
2.3.2 Antecedente Nacional	54
2.3.3 Antecedente Local.....	58

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis.....	61
3.1.1 Hipótesis general	61
3.1.2 Hipótesis específicas.....	61
3.2 Identificación de variables e indicadores	61
3.2.1 Variable Independiente:	61
3.2.2 Variable dependiente	61
3.2.3 Variable interviniente:.....	61
3.3 Operacionalización de variables	2

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1	Ámbito de estudio: localización política y geográfica	4
4.2	Tipo y nivel de investigación	5
4.2.1	Tipo de investigación.....	5
4.2.2	Nivel de investigación.....	6
4.3	Unidad de análisis	7
4.4	Población de estudio	7
4.5	Tamaño de muestra.....	8
4.6	Técnicas de selección de muestra.....	8
4.7	Técnicas de recolección de información	9
4.7.1	Técnicas.....	9
4.7.2	Instrumentos	9
4.8	Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	9
4.8.1	Técnicas.....	9
4.8.2	Instrumentos	9

CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSION

5.1	Procesamiento y discusión de resultados.....	11
5.1.1	Procedimiento	11
5.1.2	Presentación y análisis de resultados	11
5.1.3	Validación de la prueba de hipótesis.....	27
5.1.4	Prueba de hipótesis general.....	28
5.1.5	Prueba de hipótesis especifica HE1:.....	30
5.1.6	Prueba de hipótesis especifica HE2:.....	31
5.1.7	Prueba de hipótesis especifica HE3:.....	33
5.1.8	Prueba de hipótesis especifica HE3:.....	34
5.1.9	Discusión de resultados:	36

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Gestión Institucional (x1).....	12
Tabla 2	Gestión Administrativa (x2)	13
Tabla 3	Gestión Pedagógica (x3).....	14
Tabla 4	Gestión Comunitaria (x4)	15
Tabla 5	Gestión Educativa (X)	16
Tabla 6	Competencia Interpersonal (y1)	17
Tabla 7	Competencia Administrativa (y2).....	18
Tabla 8	Calidad (y3).....	19
Tabla 9	Productividad (y4)	20
Tabla 10	Esfuerzo (y5).....	21
Tabla 11	Conocimiento del trabajo (y6).....	22
Tabla 12	Liderazgo (y7)	23
Tabla 13	Cumplimiento / Aceptación de la autoridad (y8).....	24
Tabla 14	Competencia de comunicación(y9)	25
Tabla 15	Desempeño laboral (Y)	26
Tabla 16	Consolidada de la variable X: Gestión educativa	27
Tabla 17	Consolidada de la variable Y: Desempeño laboral.....	27
Tabla 18	Correlación de las variables X – Y	29
Tabla 19	Prueba de hipótesis específica HE1.....	30
Tabla 20	Correlación: Desempeño laboral y Gestión institucional (x1, Y).....	31
Tabla 21	Prueba de hipótesis específica HE2.....	31
Tabla 22	Correlación: Gestión administrativa y Desempeño Laboral (X2- Y)	32
Tabla 23	Prueba de hipótesis específica HE3.....	33
Tabla 24	Correlación: Gestión pedagógica y Desempeño laboral (X3- Y)	34
Tabla 25	Prueba de hipótesis específica HE3.....	34
Tabla 26	Correlación: Gestión Comunitaria y Desempeño Laboral (x4- Y).....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión Institucional (x1).....	12
Figura 2 Gestión Administrativa (x2).....	13
Figura 3 Gestión Pedagógica (x3).....	14
Figura 4 Gestión Comunitaria (x4).....	15
Figura 5 Gestión Educativa (X).....	16
Figura 6 Competencia Interpersonal (y1).....	17
Figura 7 Competencia Administrativa (y2).....	18
Figura 8 Calidad (y3).....	19
Figura 9 Productividad (y4).....	20
Figura 10 Esfuerzo (y5).....	21
Figura 11 Conocimiento del trabajo (y6).....	22
Figura 12 Liderazgo (y7).....	23
Figura 13 Cumplimiento / Aceptación de la autoridad (y8).....	24
Figura 14 Competencia de comunicación(y9).....	25
Figura 15 Desempeño laboral (Y).....	26
Figura 16 Cuadro Cartesiano de X,Y.....	27
Figura 17 Cuadro cartesiano x1, Y.....	30
Figura 18 Cuadro cartesiano x2, Y.....	32
Figura 19 Cuadro cartesiano x3, Y.....	33
Figura 20 Cuadro cartesiano x4, Y.....	35

INTRODUCCIÓN

En el Perú lamentablemente presentamos algunos problemas de falta de liderazgo en cuanto a la gestión educativa, y esto se evidencia por lo general en las instituciones educativas nacionales, ya que muchos directores no interiorizan un compromiso verdadero con su institución, pues no supervisan de forma constante como se desarrollan los procesos educativos y estrategias pedagógicas al interior del aula o de la institución educativa. Se podría resaltar que muchos docentes recurren a prácticas pedagógicas tradicionales y pasivas, que no permiten obtener óptimos resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto debido a que los directores de dichas instituciones no se encuentran debidamente preparados o capacitados para asumir un cargo de liderazgo concerniente a las prácticas pedagógicas para orientar o guiar a sus docentes en sus sesiones de clase. Y en cuanto al aspecto administrativo, muchas veces este se caracteriza por ser pasivo o lento en cuanto a la documentación solicitada.

Por tal motivo, es necesario realizar un trabajo de investigación científica en la institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega para comprobar si la gestión educativa del director es óptima y cómo influye en el desempeño laboral, tanto de los docentes como de los trabajadores administrativos, ya que el director es una pieza fundamental de la institución educativa; por consiguiente, debe estar en constante capacitación y actualización, permitiéndole guiar y supervisar mejor el desempeño de su equipo de trabajo (personal docente y administrativo).

Finalmente, se podría afirmar o validar que la gestión educativa tiene como función garantizar que la institución educativa, cumpla con todos los procesos administrativos y pedagógicos, que permitan obtener mejores resultados en el desarrollo o crecimiento de los agentes activos de la institución (los niños, adolescentes, jóvenes y adultos), contribuyendo de esta manera al crecimiento o desarrollo nacional de nuestro país. Por lo tanto, se podría concluir que una eficiente gestión educativa permitirá contar con ciudadanos capaces de contribuir con la democracia y con el crecimiento progresivo de nuestro estado. Este trabajo de investigación presenta los siguientes objetivos.

- Establecer la relación que existe entre la dimensión institucional y el desempeño laboral del personal de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019
- Determinar la relación que existe entre la dimensión administrativa. y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019
- Determinar la relación que existe entre la dimensión pedagógica y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019
- Determinar la relación que existe entre la dimensión comunitaria y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.

Dicho trabajo de investigación presenta los siguientes capítulos o estructura con sus respectivos contenidos:

El primer capítulo, hace referencia a la situación problemática del cual se ha identificado el problema en materia de estudio, correspondiendo al planteamiento del problema, en respuesta a ello surgen los objetivos y la justificación al trabajo de investigación.

El segundo capítulo, referido al marco teórico, se menciona investigaciones internacionales, nacionales y locales que sirven como antecedente de estudio, además se describen las bases teóricas que sustentan cada una de las variables analizadas. También se aporta una importante base teórica sobre la gestión educativa y el desempeño laboral tanto docente como administrativo, el tipo de investigación y en base a estas definiciones se realizan las interpretaciones y aproximaciones necesarias a la realidad del estudio.

El tercer capítulo, describe la hipótesis y variables del estudio de la investigación que sustente la posible solución al problema planteado; hipótesis general y específicas de la investigación; identificando las variables (dependiente, independiente, interviniente) e indicadores juntamente con la operacionalización de las variables de estudio.

El cuarto capítulo, se refiere a la parte metodológica en la que se describe el tipo de investigación aplicado, el método considerado, el alcance de la investigación que se realizó y el diseño no experimental aplicado en la investigación sobre la gestión educativa y el desempeño laboral

El quinto capítulo, muestra los resultados estadísticos de las encuestas aplicadas durante tres periodos (longitudinal) para obtener la prueba de hipótesis sobre el problema general, y los problemas específicos y de esta manera validar la existencia e importancia de la relación de la gestión educativa con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco, en el periodo 2019.

Finalmente, se emiten las conclusiones, las recomendaciones o sugerencias y las fuentes bibliográficas con la aplicación del sistema APA, y por último los anexos necesarios para su sustentación de nivel de tesis de la investigación.

La autora.

RESUMEN

La presente tesis lleva por título ***Gestión educativa en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.***

El propósito principal de este estudio, apunta a esclarecer el rol que ejerce el director como líder transformador y pieza fundamental en el interior de la institución educativa y sobre todo en el desempeño óptimo del personal docente y administrativo en el campo educativo, así que su responsabilidad no solo recae en elevar sustancialmente el nivel educativo de forma óptima por parte de sus docentes, sino además incrementar el nivel de calidad en impartir un eficiente y pertinente servicio administrativo; por consiguiente, la gestión del director determina la satisfacción de toda la comunidad educativa.

Para ello se realizó una investigación de tipo básico, cuantitativo; por su alcance descriptivo y correlacional y de diseño no experimental; se aplicó las encuestas de forma transparente y objetiva tanto a docentes y administrativos durante tres periodos (longitudinal); los resultados alcanzados se trabajaron estadísticamente con el programa del SPSS 26 para hallar la prueba de R de Pearson, y la prueba de hipótesis, teniendo como resultado la existencia de una correlación muy alta y significativa entre la gestión educativa y el desempeño laboral y de la misma manera para cada una de las dimensiones consideradas. También están presentes las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluyó las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación.

En conclusión, para lograr óptimos resultados en el desempeño laboral del personal docente y administrativo el director debería tomar decisiones atinadas que permitan garantizar mejoras en la calidad educativa e implementar estrategias que permitan contar con un mejor servicio académico y administrativo en beneficio de la institución educativa y por ende del estado.

Palabras clave: gestión educativa, gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión institucional, desempeño laboral.

ABSTRAC

The objective of this thesis is to determine the influence of educational management on the work performance of the teaching and administrative staff of the Emblematic Educational Institution "Inca Garcilaso de la Vega" Cusco -2019.

The main purpose of this study aims to clarify the role of the director as a transformative leader and a fundamental piece within the educational institution and above all in the optimal performance of teaching and administrative staff in the educational field, as well as their responsibility not only falls on substantially raising the educational level in an optimal way by its teachers, but also increasing the level of quality in imparting an efficient and pertinent administrative service; therefore, the director's management will determine the satisfaction of the entire educational community.

For this, a basic, quantitative research was carried out, due to its descriptive and correlational scope and its non-experimental design; The surveys were applied in a transparent and objective way to both teachers and administrators during three periods (longitudinal); The results achieved were statistically worked with the SPSS 26 program to find the Pearson's R test, and the hypothesis test, resulting in the existence of a very high and significant correlation between educational management and job performance and performance. same way for each of the dimensions considered. The pertinent conclusions and recommendations are also present, likewise, the bibliographic references used in the research study and the corresponding annexes that demonstrate the consistency of the research work were included.

Therefore, greater and better decisions should be made by the management of the educational institution to achieve optimal results in their work performance, in this way guaranteeing an improvement in educational quality, the *raison d'être* of education and implement strategies that allow for a better administrative service.

Keywords: educational management, administrative management, pedagogical management, institutional management, job performance

CAPITULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

En los países llamados de primer mundo la gestión educativa se desarrolla o se lleva a cabo de manera mucho más eficiente que los países en vías de desarrollo entre ellas Perú; y esto puede afirmarse en los resultados importantes que aportan; estos países en desarrollo, ya sea en lo científico y tecnológico; como consecuencia de una estructuración sólida, ya que cuenta con objetivos organizacionales claros y firmes que permiten el éxito en el campo de la gestión educativa y en sus diversos agentes de la educación.

“Durante los últimos años, el sector educativo peruano ha experimentado distintos procesos, así como problemáticas. Así, por ejemplo, el crecimiento económico nacional ha permitido la ampliación de la cobertura en la educación básica, pero con relativa o poca evidencia de mejoras en logros de aprendizaje, tasas de deserción, retornos de la educación, niveles educativos alcanzados, etc”. (Jopen, 2014)

La gestión educativa en el ámbito organizacional debe garantizar un óptimo cumplimiento en los procesos gerenciales de la Institución Educativa, para así sostener un exitoso funcionamiento ya sea en la gestión administrativa, gestión académica y en el desempeño de los docentes, con la finalidad de obtener mejoras sustanciales en la eficacia y eficiencia del funcionamiento de todos sus protagonistas, ya que son indispensables para lograr los propósitos de la educación. Y de esta manera lograr exitosamente los objetivos y metas trazados a corto y largo plazo en la Institución Educativa.

En cuanto al director de la institución educativa, éste viene a ser el primer gestor y protagonista indispensable del cumplimiento de una serie de procesos administrativos, tales como: La planificación, la organización, la dirección y el control. Por tal motivo, el director de la institución educativa tiene que estar capacitado para enfrentar diversos desafíos y, por ende, requiere fortalecer sus propias competencias, capacidades y conocimientos para desempeñarse adecuadamente en los mismos. El éxito o el fracaso del desempeño laboral del sector administrativo y de la plana docente dependerán de la eficiencia o la incompetencia de la gestión del director dentro de la institución educativa.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido, es una disciplina aplicada, es un campo de acción” (Casassus, 2000, pág. 02).

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada. (Unamuno y Venezuela, 2008, págs. 33-51)

La gestión educativa tiene como función garantizar que la institución educativa, cumpla con todos los procesos administrativos y pedagógicos, que permitan obtener mejores resultados en el desarrollo o crecimiento de los agentes activos de la institución (los niños, adolescentes, jóvenes y adultos), contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional de nuestro país. Una buena gestión educativa también permitirá contar con ciudadanos capaces de contribuir con la democracia y con el crecimiento progresivo de nuestro estado. En el Perú; lamentablemente, presentamos algunos problemas de falta de liderazgo en cuanto a la gestión educativa, y esto se evidencia por lo general en las instituciones educativas nacionales, ya que muchos directores no interiorizan un compromiso verdadero con su institución, ya que no supervisan de forma constante como se desarrollan los procesos educativos y estrategias pedagógicas al interior del aula. Muchos docentes utilizan prácticas pedagógicas tradicionales y pasivas, que no permiten obtener óptimos resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto debido a que los directores de dichas instituciones no se encuentran debidamente preparados para asumir un cargo de liderazgo en gestión.

Por lo tanto, es necesario realizar un trabajo de investigación científica en la institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega para conocer si la gestión

educativa del director es óptima y cómo influye en el desempeño laboral, tanto de los trabajadores administrativos como de los docentes. Dentro de la investigación considero que el director de la institución educativa no realiza una supervisión muy rigurosa en cuanto a las funciones que desempeñan los trabajadores administrativos y falta un mayor monitoreo y acompañamiento a la plana docente en cuanto a las sesiones de clase y a la interacción con los respectivos estudiantes, lo que conlleva a un menor rendimiento o desempeño óptimo de la plana administrativa y docente. Considerando todos estos aspectos, asumo que el director es la pieza fundamental de la institución educativa; por tal motivo, debe estar en constante capacitación y actualización, permitiéndole guiar y supervisar mejor el desempeño de su equipo de trabajo (personal docente y administrativo).

Como un problema de propuesta que podría aportar como base o sustento a mi trabajo de investigación podría resaltar el factor económico, como un ente importante en la buena o deficiente gestión educativa que desempeña el director en la institución educativa; no como una justificación a su desempeño, sino que de algún modo podría influir en la capacitación permanente que este podría hacer en diversos temas relacionados a una buena gestión más eficiente con sus trabajadores o colaboradores, tanto en temas académicos y administrativo. Generalmente, los directores reciben capacitaciones que son generadas por el estado, pero si percibirían una mejor remuneración podría capacitarse de forma más frecuente con su propio peculio y tal vez se obtendría resultados más eficientes, ya que el director poseería mayores y mejores herramientas para guiar a su equipo de trabajo. Y por último dedicarse a tiempo completo a su labor como director o autoridad de una institución educativa y no verse en la necesidad de realizar otras actividades que le generen ganancias económicas, descuidando sus funciones básicas como director.

Como un objetivo de propuesta mi intención es resaltar la importancia de percibir una remuneración más digna que permita llevar un estilo de vida que merece un educador y por consiguiente, le permite capacitarse y actualizarse de forma permanente para responder de forma óptima a las demandas de los educandos y al de sus intereses.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión educativa influye en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión institucional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019?
- b. ¿Cuál es relación que existe entre la dimensión administrativa y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019?
- c. ¿Cuál es relación que existe entre la dimensión pedagógica y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019?
- d. ¿Cuál es relación que existe entre la dimensión comunitaria y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019?

1.3 Justificación de la investigación

El motivo del presente trabajo de investigación “Gestión educativa y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega”, Cusco - 2019. Lo llevo a cabo por los siguientes aspectos: **En primer lugar**, esta investigación tiene como finalidad de sugerir o presentar recomendaciones que puedan mejorar sus procesos administrativos ya que no ofrece un servicio tan eficiente en la tramitación de documentos; **en segundo lugar**, ahondar más sobre este tema de investigación debido a que no se ejecuta de manera óptima algunas actividades pedagógicas y académicas ya que no se maneja adecuadamente el uso de estrategias didácticas de enseñanza- aprendizaje que permita activar mejor los aprendizajes y competencias de los estudiantes **y en tercer lugar**, este trabajo de investigación también va dirigido a la gestión del director de la institución educativa, debido a que no supervisa o monitorear de manera muy

constante a su plana docente y administrativa . La importancia que trasunta este trabajo permitirá un cambio de actitud que posibilitará una mejor gestión de la educación y el otorgar mejores condiciones de trabajo del personal que labora en dicha institución educativa.

1.3.1 Justificación práctica

Los resultados de este estudio nos permitirán conocer la influencia que existe entre la gestión educativa y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019

1.3.2 Justificación metodológica

Se aplicarán instrumentos de medición válida y confiable que servirán a estas y otras investigaciones similares.

Los resultados obtenidos serán importantes para comprobar la gestión educativa ya sea óptima o deficiente del director de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega-nivel secundario.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la gestión educativa en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre la dimensión institucional y el desempeño laboral del personal de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019
- Determinar la relación que existe entre la dimensión administrativa. y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019

- Determinar la relación que existe entre la dimensión pedagógica y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco - 2019
- Determinar la relación que existe entre la dimensión comunitaria y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco - 2019

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Gestión educativa.

De acuerdo a Amanda Correa la Gestión Educativa es “un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa”. (Correa de Urrea, 2018, pág. 1)

Una buena u optima gestión educativa permitirá fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativos mediante el uso técnicas, instrumentos y conocimientos que sean pertinentes y adecuados a las circunstancias. Es importante resaltar que la gestión educativa cuenta con dos componentes importantes una la escolar, porque en ella se interrelacionan los actores de la comunidad educativa de forma dinámica – constante y por tal motivo debe existir un adecuado y armonioso clima institucional entre sus integrantes. Y por último está la pedagógica, componente también importante que permite el uso de estrategias, recursos y medios que logue una relación integradora entre el docente y estudiante dentro del aula. (Cruz, 2015)

El director de la institución educativa viene a ser la columna vertebral de toda la comunidad educativa; por lo tanto, sus decisiones determinarán el éxito o el fracaso de esta. Ante todo, esto el liderazgo del director entrará en juego en cuanto a las acciones que deberá tomar y ejecutar tanto en el campo pedagógico, académico y administrativo de manera atinada y pertinente. Por lo tanto, el director como gestor permanente de la institución educativa deberá realizar capacitaciones y evaluaciones constantes a todo su plana docente y administrativa para obtener resultados óptimos o los deseados. (CHICA, 2009)

Por lo tanto, los proyectos educativos deberán ser elaborados de manera responsable y con la seriedad del caso, ya que son una especie de plan educativo que deberá ser ejecutado progresivamente con la finalidad de lograr todo lo planeado en el transcurso del año escolar. Por tal motivo, los proyectos educativos permiten realizar una gestión dinámica e inclusiva que involucra a todos los actores de la institución educativa compartiendo sus potencialidades y habilidades para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados. (EDUCANDO, 2009).

“Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria”. (UNESCO, 2011)

2.1.2 Dimensiones de la gestión educativa:

- a. Dimensión institucional:** La dimensión institucional hace referencia a la estructura de la institución educativa y a su debida organización en cuanto a la jerarquización de tareas o funciones que cumplen sus miembros pues esto abarca desde el director, el personal administrativo, autoridades educativas, personal docente, personal de apoyo y personal externo. Y toda esta estructuración jerárquica de funciones pueden ser visualizados en el organigrama institucional. Esta dimensión es fundamental ya que permitirá que cada miembro de la comunidad educativa tenga clara la función o tarea que deberá desempeñar en el interior de la institución.
- b. Dimensión administrativa:** La dimensión administrativa tiene como finalidad el cumplimiento óptimo de las funciones jerarquizadas de todo el personal de la institución educativa. La dimensión administrativa está encabezada por el director que como autoridad principal tiene el deber de hacer cumplir la normatividad interna de la institución por medio de supervisiones que garantice la realización de las metas y objetivos planteados en el transcurso del año escolar. Esta dimensión permitirá que se cumpla de manera óptima las funciones o tareas que cada

miembro de la comunidad educativa tenga encomendada en el interior de la institución y dichas funciones deben ser exigidas por el director.

- c. Dimensión pedagógica:** La dimensión pedagógica hace referencia a los propósitos y a los contenidos de la enseñanza – aprendizaje, a las estrategias y recursos empleamos por el docente, a los estilos y ritmos de aprendizaje del estudiante; es decir a la relación pedagógica de los conocimientos, de las estrategias didácticas y de la evaluación respectivamente. Esta dimensión es fundamental ya que es la base de la educación, porque permitirá obtener óptimos resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- d. Dimensión comunitaria:** “Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. Un buen clima laboral, basado en el respeto y la tolerancia permitirá entablar lazos de confianza y vivir en un ambiente sano, permitiendo obtener mejores personas y una mejor sociedad.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa”. (UNESCO, 2011, págs. 31-37)

La dimensión comunitaria se refiere a la convivencia escolar que se sostiene dentro de la institución educativa. El director como autoridad principal de esta debe garantizar en lo posible mantener una convivencia que se dé dentro de las líneas de respeto, amabilidad y valoración entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

2.1.3 Enfoque de la gestión educativa

“La gestión o la dirección de cualquier institución estatal y no estatal están sustentadas bajo algún enfoque teórico, lo cual orienta el tipo de gestión que requiere una determinada institución. Por lo tanto, la participación comunitaria específicamente en la gestión educativa se enmarca

al modelo del enfoque adoptado por un determinado sistema educativo. En tal sentido, Otoniel Alvarado (1998) destaca, entre otras, tres enfoques de la gestión educativa que son: el burocrático, el sistémico y el gerencial". (Alvarado, 1998)

2.1.3.1 Enfoque burocrático

"Comprende que se siga utilizando sobre todo en las instituciones estatales dada su fácil aplicabilidad teórica y práctica. En tal sentido, repasa sus fundamentos teóricos, presenta sus ventajas y desventajas, formula criterios para la interpretación de normas y ofrece provechosas referencias a su empleo propiamente dicho" (Sablich, 2017).

Hoy en día este enfoque no tiene una muy buena reputación en las instituciones públicas o privadas, debido a su rigidez en la toma de decisiones ya que se apega al reglamento de forma estricta, trayendo como consecuencia lentitud en los procesos administrativos, demorando los trámites de los usuarios y en muchos casos da lugar a situaciones de nepotismo o corrupción dentro de la entidad.

2.1.3.2 Concepto de autoridad

"Weber utiliza poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como: La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras. Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional" (Sablich, 2017).

"La primera tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a través de un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, ya que todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas sin considerar a las personas" (Sablich, 2017).

"La segunda, literalmente, significa una gracia especial que alguien posee. Es también una característica personal para ejercer autoridad

sobre otros y la tercera es la tradicional que procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado; reyes, príncipes, etcétera” (Sablich, 2017).

2.1.3.3 Modelo ideal de burocracia

Para Max Weber, burocracia significa “Racionalización de la actividad colectiva”, es decir, “Una organización racionalmente estructurada”. La burocracia debe comprender, fundamentalmente:

2.1.3.4 Máxima división del trabajo

“Para lograr los objetivos que se plantean, las organizaciones deben descomponer el trabajo total en operaciones elementales, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal, de sub- áreas y deberes de cada eslabón de la organización, formalización, estructuración, organización” (Sablich, 2017).

2.1.3.5 Jerarquía de autoridad

“La organización debe estructurarse de acuerdo con una jerarquía de autoridad; todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior. Además, debe responder tanto de sus actos como de los de sus subordinados, pero, para que pueda responder de los actos de sus subalternos, debe tener autoridad legal” (Sablich, 2017)

2.1.3.6 Reglas que definen la responsabilidad y la labor

“La labor debe estar regida por reglas abstractas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, determinando la responsabilidad del ejecutor. La observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas elimina la posibilidad de desviaciones debidas a diferencias individuales” (Sablich, 2017).

2.1.3.7 Actitud objetiva del administrador

“El dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento y, por consiguiente, sin afección ni entusiasmo. Asimismo, de acuerdo con el -

Estándar racional- descarta la influencia de razones y emociones personales, tanto en el interior de la organización, como en lo tocante a sus clientes” (Sablich, 2017)

2.1.3.8 Calificación técnica y seguridad en el trabajo

El enfoque burocrático es un plan o procedimiento organizativo que se encarga de administrar, gestionar y dirigir determinados asuntos dentro de la entidad o institución, siguiendo un conjunto de reglas específicas. También se podría resaltar que el enfoque burocrático presenta jerarquías de acuerdo a la realización de funciones que desempeñan los trabajadores y que de ello dependerá el poder, la autoridad y el dominio que ejerzan dentro de la institución u organización.

2.1.4 Enfoque sistémico

El enfoque sistémico tiene con objetivo que los componentes o elementos fundamentales de una institución educativa como son: el director, el personal administrativo, la plana docente, los estudiantes, los recursos físicos, etc. Mantengan un nexo o vínculo positivo que permita en su conjunto concretar satisfactoriamente la realización de metas proyectadas en beneficio del crecimiento o desarrollo de la institución educativa.

Este tipo de enfoque procura mantener un buen clima laboral entre los miembros de la comunidad educativa; por lo tanto, trabajar en equipo para alcanzar una misma meta u objetivo en beneficio de la institución educativa.

2.1.5 Enfoque gerencial

El enfoque gerencial se entiende como el proceso que permite planificar estratégicamente diversas actividades con el fin de lograr el cumplimiento óptimo de objetivos y metas trazadas a corto o largo plazo y para ello tomar decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, compromiso y eficiencia. El enfoque gerencial de una institución educativa debe contar con un buen análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que le permita establecer de forma clara cuál es su una visión, misión y objetivos.

Este enfoque es fundamental porque parte del análisis del FODA como base importante para detectar las fortalezas y oportunidades que goza la

institución y a su vez permite detectar las debilidades y amenazas que debe enfrentar la institución educativa. Este análisis profundo y pertinente permitirá gerenciar de manera más eficiente y lograr las metas y objetivos planteados por toda la comunidad educativa.

2.1.5.1 Experiencias en gestión escolar

“En las últimas décadas se recuperan experiencias en gestión que a lo largo del tiempo han evolucionado y transformado la gestión educativa; estas experiencias presentan características similares de acuerdo con su tiempo y con su contexto, lo que permite agruparlas en modelos generales, como lo apunta Casassus”. (D.R., 2010, págs. 35-38)

“En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental” (D.R., 2010, págs. 35-38).

Modelo Normativo:

El modelo normativo se caracteriza por mantener una posición vertical en cuanto a funciones; es decir, que el mando de la gestión está dirigido exclusivamente por la cabeza de la institución y no toma en cuenta la posición u opinión de los trabajadores; más bien estos deben someterse estrictamente a la normativa o reglamento de dicha entidad para cumplir con los objetivos y metas trazadas en un plazo pactado.

Considero que toda institución educativa debe contar con su propia normas o reglamento interno que permita mantener el orden y el cumplimiento de funciones de cada miembro.

Modelo Prospectivo:

El modelo prospectivo hace referencia a una serie de estrategias que permiten tener una visión a futuro o lo que en él se quiere lograr. Es decir, este modelo se proyecta a posibles escenarios que permiten analizar y comprender el entorno de la organización frente a su realidad (D.R., 2010).

Es importante que toda institución educativa se proyecte a futuro con metas y objetivos claros, pero también tome en cuenta las dificultades que podría enfrentar en un momento dado y contar con las herramientas más pertinentes para afrontarlas.

Modelo Estratégico:

El modelo estratégico articula los recursos que posee como el recurso humano, el técnico y el financiero de su institución u organización, recurriendo y analizando el FODA para así lograr óptimos resultados a corto o largo plazo (D.R., 2010).

Este modelo busca articular estratégicamente tres recursos: el humano, el técnico y el financiero de manera que puedan articularse en sus diversas potencialidades y logren óptimos resultados en beneficio del crecimiento y desarrollo de la institución educativa.

Modelo Estratégico Situacional

Por lo tanto, el modelo Estratégico Situacional se enfocó en aquellos años en la descentralización de funciones y en revertir situaciones presentes en un sistema encaminado a disponer el futuro deseado, ya que vienen a ser una unidad de gestión educativa porque involucra o hace partícipe activo a toda la comunidad institucional (D.R., 2010).

Este modelo se centra en un líder horizontal que busca la participación activa de todos sus miembros, delega funciones dando oportunidades que todos puedan demostrar y fortalecer sus habilidades y destrezas en cualquier actividad o tarea que se les encomienden.

Modelo de Calidad Total:

El modelo de Calidad Total tiene como objetivo lograr una educación de calidad en base a una buena gestión mediante sistemas de medición y evaluación permanente y para ello cuenta con un personal eficiente y competitivo. Este modelo prioriza bastante los estándares de calidad, busca satisfacer de forma razonable las necesidades del recurso humano o colaboradores, trata de cumplir con las expectativas de los clientes. En cuanto a la gestión educativa este modelo es una herramienta muy eficiente ya que permitirá lograr de forma óptima la calidad en la ejecución en diversos procesos ya sean académicos, pedagógicos y administrativos; pues, estos procesos se encuentran en constante evaluación asegurando efectos positivos en su aplicación y beneficios en los servicios que ofrezca. (D.R., 2010)

Este modelo propone a los directores realizar evaluaciones periódicas o mensuales para medir el desempeño de sus colaboradores y de acuerdo a los resultados que arroje, tomar las decisiones más pertinentes que permitan superar los obstáculos o dificultades presentes.

Modelo de Reingeniería:

El modelo de Reingeniería en el caso de la gestión educativa consiste en reestructurar muchas veces toda la planificación de la institución educativa pública o privada, ya que deberá ajustarse a las demandas del contexto actual para seguir vigente en el campo educativo de acuerdo a las exigencias del momento o del mercado laboral. Para ello deberá actualizarse y capacitarse constantemente a todo el personal directivo, administrativo y personal docente para que este recurso humano sea competitivo y se ajuste a las exigencias y demandas del momento de forma óptima (D.R., 2010).

Este modelo motiva a realizar constantes balances internos que permitan evaluar las demandas o necesidades del contexto actual y en base a ello realizar una reingeniería que responda de forma satisfactoria a dichas dificultades para no dejar de estar vigente en el mercado educativo.

Modelo Comunicacional:

El modelo Comunicacional está dirigida sobre todo a la gestión del director ya que este debe poseer el uso adecuado de las habilidades del lenguaje o el de contar con una comunicación fluida que le permita concretar eficazmente acciones que traigan crecimiento y desarrollo de la institución educativa. En pocas palabras este modelo busca y pone a prueba el liderazgo de la cabeza principal de la institución que es el director (D.R., 2010).

Este modelo tiene como propósito que el director como líder de la institución educativa desarrolle la habilidad comunicativa para llegar y sensibilizar a todo su equipo de colaboradores de forma unánime y de esta manera lograr las metas y los objetivos trazados para el beneficio o desarrollo de la institución educativa.

2.1.5.2 Instrumentos de gestión educativa

“De conformidad al Decreto Supremo N° 009-2005-ED, en sus artículos 25 y 32, los instrumentos de gestión de una Institución Educativa son” (Minedu, 2005)

Proyecto Educativo Institucional (PEI): “Instrumento de gestión de mediano plazo. En su aprobación y evaluación opina el consejo Educativo Institucional” (CONEI) (Minedu, 2005)

Proyecto Curricular Institucional (PCI): “Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico” (Minedu, 2005)

Reglamento Interno (RI): “Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores educativos” (Minedu, 2005)

Plan Anual de Trabajo (PAT): “Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior”. (ACUÑA, 2014, pág. 32)

2.1.5.3 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

“De acuerdo a la Norma Técnica para la Elaboración de Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica, el PEI es el instrumento de gestión estratégica que presenta la misión y visión de la institución, establece y prioriza los objetivos estratégicos, articula el planeamiento institucional con las necesidades del contexto territorial en

materia de formación docente y el marco estratégico del sector educativo a nivel nacional, regional y local” (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

“El PEI es el principal instrumento de dirección estratégica de la institución y por tanto su elaboración e implementación representa uno de los grandes desafíos de gestión. El PEI permite integrar a la comunidad educativa en torno a una visión compartida para plantear objetivos de gestión estratégica centrada en los aprendizajes, monitorear su implementación y encaminar a la institución hacia la entrega de un servicio educativo de calidad en el marco de una lógica de procesos que favorece cadenas de valor. El PEI se aprueba mediante Resolución Directoral” (PEI, Ministerio de Educación, 2019, págs. 10-16)

Características

El PEI requiere contar con las siguientes características (PEI, Ministerio de Educación, 2019):

- **Participativo:** “El PEI debe ser elaborado de manera participativa por la comunidad educativa de la institución, bajo el liderazgo del Director General y en el marco de una visión compartida. Dicha participación debe ser evidenciada a través de actas, fotografías y otros medios”
- **Claro:** “El PEI debe utilizar términos fáciles de comprender para la comunidad educativa”
- **Concreto:** “El PEI debe ser preciso en la información que muestre. Es importante evitar documentos engorrosos y con abundante información. Se recomienda utilizar un informe de sustento técnico-legal para ampliar y justificar la información expuesta en el PEI”.
- **Motivador:** “El PEI debe ser un documento que impulse a la acción a los diversos actores de la comunidad educativa, a través de un contenido persuasivo que genere confianza y compromiso. Esta característica implica analizar y desarrollar el aspecto comunicacional”.

- **Flexible:** “El PEI debe adaptarse a los cambios según los resultados y la situación de los contextos interno y externo de la institución”.

Criterios para su elaboración

Los criterios para la elaboración del PEI se detallan a continuación (PEI, Ministerio de Educación, 2019):

Criterio 1: Expresa la identidad institucional de la institución que se concreta en la misión, en una visión compartida y los principios institucionales que orientan su hoja de ruta estratégica (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

Criterio 2: Considera un análisis institucional interno desde la perspectiva de los servicios que presta la institución y la caracterización de sus usuarios (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

Criterio 3: Considera el marco de la política nacional, el análisis del contexto regional y provincial, las prioridades de la demanda educativa, así como los desafíos y necesidades de la Formación Inicial Docente (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

Criterio 4: Orienta la propuesta pedagógica, destacando su centralidad en la definición de los objetivos estratégicos, considerando el Perfil de Egreso y los DCBN de la Formación Inicial Docente como punto de partida (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

Criterio 5: Considera la elaboración participativa del PEI con la comunidad educativa (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

Criterio 6: Considera la temporalidad mínima de 05 años del PEI, pudiéndose actualizar de acuerdo a las necesidades institucionales (PEI, Ministerio de Educación, 2019).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el documento más importante de una institución Educativa, pues en ella están plasmados los objetivos pedagógicos, visión, misión, Principios, valores institucionales, líneas estratégicas, metas multianuales, propuesta de gestión institucional y propuesta de gestión pedagógica de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte de lo que se quiere lograr más adelante.

2.1.5.4 El Proyecto Curricular Institucional (PCI)

El PCI es el instrumento de gestión que permite concretizar la propuesta pedagógica del IESP/EESP. El PCI traduce principios y valores vinculados a la identidad institucional, así como intenciones pedagógicas y curriculares surgidas de la apropiación del modelo curricular establecido en los DCBN aprobados a partir del 2019. Estos aspectos se manifiestan en el desarrollo de los diferentes programas de estudios que el IESP/EESP oferta. Para ello, es importante utilizar una metodología participativa y contextualizada en su construcción (PCI, Ministerio de Educación, 2019).

Se construye sobre la base del DCBN de la FID, considerando además las características y demandas de los docentes de Educación Básica para la región y localidad, en el marco del enfoque territorial. El equipo directivo es el encargado de liderar la elaboración del PCI en base a una construcción participativa a nivel de la comunidad educativa y se aprueba mediante Resolución Directoral.

“Los IESP/EESP con carreras o Programas de Educación Intercultural Bilingüe (EIB) deben considerar adicionalmente la participación de los representantes o líderes de las organizaciones de los pueblos indígenas u originarios de su ámbito de influencia” (PCI, Ministerio de Educación, 2019, págs. 8-14)

Características (PCI, Ministerio de Educación, 2019)

- **Participativo:** “El PCI debe ser elaborado de manera participativa por la comunidad educativa de la institución, bajo el liderazgo del Director General. Dicha participación debe ser evidenciada a través de actas, fotografías y otros medios” (PCI, Ministerio de Educación, 2019).
- **Concreto:** “El PCI debe ser preciso en la información que muestre. Es importante evitar documentos engorrosos y con abundante información. Se recomienda utilizar un informe de sustento técnico-legal para ampliar y justificar la información expuesta en el PCI” (PCI, Ministerio de Educación, 2019).

- **Comprensible:** El lenguaje al elaborar el PCI debe ser fácil de comprender por la comunidad educativa.
- **Articulador:** El PCI debe guardar correspondencia con lo declarado en la propuesta pedagógica del PEI del IESP/EESP.
- **Motivador:** El PCI debe incentivar/inspirar a todos los actores de la comunidad educativa, a través de acciones formativas que los involucren y comprometan en la construcción de la visión compartida expresada en el PEI.
- **Flexible:** El PCI puede incorporar cambios a partir de los resultados que se identifiquen luego del monitoreo y evaluación anual.

Criterios para su elaboración

De acuerdo con la Norma Técnica aprobada por la RVM N° 082–2019 sobre “los Instrumentos de Gestión del IESP/EESP, los criterios básicos para la elaboración del PCI” en forma colegiada son los siguientes (PCI, Ministerio de Educación, 2019):

- **Criterio 1:** El PCI debe ser elaborado en el marco del DCBN vigente, también debe tomar como base el “Marco del Buen Desempeño Docente–MBDD y el Marco del Buen Desempeño Directivo” – MBD Directivo y otros documentos que emita el MINEDU para la regulación del servicio educativo. El PCI debe tomar en cuenta como insumo fundamental para su elaboración las directrices pedagógicas del PEI, así como las particularidades de cada Programa de estudios que oferta el IESP/EESP. Para su diseño debe tener en cuenta lo siguiente (PCI, Ministerio de Educación, 2019):
 - Analizar de manera colegiada el DCBN de forma tal que los directivos y el personal docente formador puedan apropiarse de los enfoques, Perfil de Egreso de FID y estándares de formación docente, así como del modelo curricular y fundamentos del mismo.
 - Analizar y priorizar los objetivos estratégicos y líneas estratégicas del PEI, así como las directrices pedagógicas del PEI. Estas

últimas permiten identificar las demandas formativas que serán atendidas en el PCI desde el proceso formativo.

- **Criterio 2:** El PCI debe garantizar que todos los Programas de estudios desarrollen los componentes curriculares de forma articulada.
- **Criterio 3:** El PCI incorpora todos los servicios de formación que el IESP/EESP oferte (Programas de estudios de FID y/o Programas de Segunda Especialidad y/o Profesionalización docente; y/o Programas de Formación Continua) en el marco del Modelo de Servicio Educativo aprobado por Resolución Ministerial N°570-2018-MINEDU.

Etapas para su elaboración

“Las etapas para la elaboración del PCI son cuatro (4). En este proceso el rol del Director General de la IESP/EESP es estratégico dado que debe orientar e impulsar con liderazgo pedagógico la elaboración participativa del PCI, con el fin de generar mejoras en la institución. A continuación, se describe cada una de las etapas sugeridas para la elaboración” (PCI, Ministerio de Educación, 2019)

Etapa 1 – Preparación

En esta etapa el IESP/EESP organiza las acciones previas para la elaboración del PCI. Estas acciones requieren del liderazgo pedagógico del director general junto con su equipo directivo “para convocar y sensibilizar a la comunidad educativa respecto al rol que le corresponde a cada uno de ellos en este proceso”, incidiendo en la importancia de contar con un PCI diversificado para una gestión pedagógica coherente, pertinente y eficaz (PCI, Ministerio de Educación, 2019).

Etapa 2 – Análisis documental para elaborar el PCI articulado con el PEI

En esta etapa el equipo directivo liderado por el director general del IESP/EESP orienta el trabajo de análisis documental, con el fin de comprender el marco general de las grandes intencionalidades

nacionales expresadas en el DCBN de la FID, así como regionales y las institucionales expresadas en el PEI. La comprensión de este marco general de intencionalidades, tanto nacionales (DCBN), regionales (PER) como institucionales (PEI), garantizará un nivel de concreción más específico y contextualizado del PCI. del PCI (PCI,Ministerio de Educación, 2019).

Etapa 3 – organización y gestión de los currículos

vigentes

De acuerdo a la estructura mínima del PCI, el IESP/EESP debe presentar el Perfil de Egreso de FID, los estándares de formación docente y los currículos vigentes que se encuentran implementando, referidos a los Programas de Estudios de FID y otros programas que el IESP/EESP oferte (PCI,Ministerio de Educación, 2019).

Etapa 4 – monitoreo y evaluación del PCI

El monitoreo del PCI es una tarea periódica realizada por el Área de Calidad de la EESP y la comisión de elaboración del PCI, se efectúa de manera trimestral, para lo cual se requiere que la Unidad Académica en coordinación con los Coordinadores de las Áreas Académicas formulen los indicadores e instrumentos para el monitoreo y al término del mismo emitan un reporte con los resultados obtenidos para implementar las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión pedagógica (PCI,Ministerio de Educación, 2019).

“El Proyecto Curricular Institucional (PCI) es un instrumento de gestión curricular que se trabaja de manera participativa en conjunto con la comunidad educativa, recurriendo al Diseño Curricular Nacional y al PEI”. (PCI,Ministerio de Educación, 2019). Pues el “El Proyecto Curricular Institucional consiste en contextualizar de forma conjunta las necesidades, los intereses, las características, las potencialidades y habilidades de los estudiantes, de la institución educativa y su entorno, tomando en cuenta la problemática local, regional, nacional y mundial”.

Este documento para su elaboración toma en cuenta la preparación, el análisis documental para la elaboración del PCI articulado con el PEI, la organización y gestión de los currículos vigentes, el monitoreo y finalmente la evaluación del PCI.

2.1.5.5 El Reglamento Institucional (RI)

“Es el instrumento de gestión organizacional que regula la organización y funcionamiento de la institución. Establece las funciones, perfiles, derechos y obligaciones, así como los estímulos y reconocimientos de estudiantes y egresados, directivos, docentes y personal administrativo que conforman la comunidad educativa. Del mismo modo, tipifica las faltas, infracciones y sanciones en concordancia con el marco normativo vigente y en consideración con los mecanismos de consulta y participación institucional. El RI se aprueba mediante Resolución Directoral” (MINEDU, 2019, págs. 12-20)

Características

Características del RI (MINEDU, 2019):

- **Participativo:** “El RI debe ser elaborado de manera participativa por la comunidad educativa de la institución, bajo el liderazgo del Director General. Dicha participación debe ser evidenciada a través de actas, fotografías y otros medios” (MINEDU, 2019).
- **Claro:** “El RI debe utilizar términos fáciles de comprender para la comunidad educativa” (MINEDU, 2019).
- **Concreto:** “El RI debe ser preciso en la información que muestre. Es importante evitar documentos engorrosos y con abundante información. En esta línea se recomienda utilizar un informe de sustento técnico o-legal para ampliar y justificar la información expuesta en el RI” (MINEDU, 2019).
- **Motivador:** “El RI debe ser un documento que incentive a los diversos actores de la comunidad educativa, a través de un contenido persuasivo que genere confianza y compromiso. En esa línea es importante analizar y desarrollar el aspecto comunicacional” (MINEDU, 2019).
- **Flexible:** El RI debe adaptarse a los cambios según los resultados

Criterios para su elaboración

“Según la Norma Técnica que regula la elaboración de los instrumentos de gestión de los IESP y EESP¹⁰, los criterios para la elaboración del RI” son (MINEDU, 2019):

Criterio 1: “Establece el funcionamiento organizacional, la estructura y funciones de sus áreas, en correspondencia con la gestión institucional y pedagógica de la institución, y de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley N° 30512” (MINEDU, 2019).

Criterio 2: “Define los puestos y perfiles principales de la institución, en el marco de la normatividad vigente, y adicionando las particularidades que respondan al PEI y al PCI” (MINEDU, 2019).

Criterio 3: “Define y establece los requisitos de los siguientes procesos académicos: admisión (definición, metas, modalidades, convocatoria, proceso de ejecución, sistema de calificación y publicación de resultados), matrícula (definición, situaciones específicas: traslados, licencias de estudios, reincorporación, etc.), práctica pre profesional, investigación e innovación, sistema de evaluación (naturaleza, principios, características, fases, calificaciones, créditos, subsanación, etc.), actividades académicas (cursos lectivos, etc.), certificación de estudios, grados, títulos, entre otros procesos que requiera la institución para la prestación del servicio educativo. Así como su respectivo registro en el SIA.” (MINEDU, 2019)

Criterio 4: “El Mapa de Procesos de la institución debe representar gráficamente la secuencia e interacción de los procesos académicos de la EESP. La representación gráfica detallada mediante diagramas de flujo se realiza a través del Manual de Procesos Académicos” (MINEDU, 2019).

El Reglamento Institucional (RI) viene a ser un conjunto de normas o reglas que obligatoriamente deben ser cumplidas por toda la comunidad educativa (director, administrativos, personal docente, padres de familia y estudiantes) en el interior de la institución. Este es un reglamento de mucha importancia ya que permite regular la conducta de todos los miembros de la comunidad y la debida organización de la institución.

2.1.5.6 El Plan Anual de Trabajo (PAT)

“De acuerdo a la Norma Técnica para la Elaboración de Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica, el PAT es uno de los instrumentos de gestión que se desprende del PEI y que concreta cada año la gestión del IESP o de la EESP. Este instrumento define las actividades que responden a las líneas estratégicas establecidas en el PEI para lograr los resultados esperados, así como la previsión de los recursos necesarios para su implementación y cumplimiento” (MINEDU, 2019).

“El PAT es un instrumento que se elabora de forma participativa en la comunidad educativa. Ello se debe evidenciar a través de actas, fotografías u otros medios. El PAT se aprueba mediante Resolución Directoral” (MINEDU, 2019, págs. 9-14)

Estructura

“De acuerdo a la Norma Técnica que regula la elaboración de instrumentos de gestión de IESP/EESP, la estructura mínima del PAT es la siguiente” (MINEDU, 2019):

- I. Datos generales de la Institución.
- II. Objetivos del PEI (de los que dependen las líneas estratégicas).
- III. Líneas estratégicas y metas multianuales priorizadas para el periodo anual.
- IV. Plan de Actividades articuladas a las líneas estratégicas y metas priorizadas (incluye: tareas, cronograma, responsables, bienes o servicios requeridos y presupuesto).
- V. Monitoreo y Evaluación del PAT.
- VI. Anexos.

Criterios para su elaboración

De acuerdo a la Norma Técnica para la Elaboración de Instrumentos de Gestión de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica, los criterios para la elaboración del PAT son los siguientes (MINEDU, 2019):

- **Criterio 1:** El PAT debe expresar con detalle las actividades priorizadas en el año respecto a cada línea estratégica, con sus

tareas, responsables, recursos y plazos, asegurando su vinculación con los objetivos del PEI.

- **Criterio 2:** El PAT debe incorporar todo el planeamiento de actividades vinculadas a la implementación del servicio educativo que preste. Contiene como mínimo actividades vinculadas a: práctica pre- profesional, investigación, orientación y tutoría, seguimiento de egresados, atracción de estudiantes de la Educación Básica.
- **Criterio 3:** El PAT se debe formular con una temporalidad anual en función de los objetivos, líneas estratégicas y metas del PEI, así como la especificación de acciones de monitoreo y evaluación respectiva.

“El Plan Anual de Trabajo (PAT) viene a ser un instrumento de gestión de corto plazo que dirige la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Este documento contiene un conjunto de acciones o actividades debidamente organizadas y cronogramadas que toda la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el transcurso del año. El Plan Anual de Trabajo aguarda los datos generales de la Institución, objetivos del PEI, líneas estratégicas y metas multianuales priorizadas para el periodo anual, plan de actividades articuladas a las líneas estratégicas y metas priorizadas, monitoreo, evaluación del PAT y finalmente Anexos” (MINEDU, 2019).

2.1.5.7 Liderazgo directivo

El estilo directivo es “un tipo de liderazgo asumido por la persona que adopta el rol de informar. De esta manera los empleados conocen sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo día a día. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad. Es así que mediante sus indicaciones claras, sencillas, contundentes y directas los empleados pueden ser guiados fácilmente. Este tipo de líder valora de forma notable el talento de los trabajadores ya que intenta potenciar el talento de cada uno de ellos. Una de las ventajas que tiene este liderazgo al igual que cualquier otro es que puede

adaptarse a las necesidades del grupo En esencia, no es apropiado decir que un tipo de liderazgo es mejor que otro, sino que cada estilo tiene su fortaleza. Como se ha dicho en este estilo, el líder asume el papel para explicar su labor a cada trabajador. Siempre procurando dar a conocer un plan de acción que se debe de seguir con las tareas y deberes. Este estilo de liderazgo es bueno para cuando se tiene nuevos integrantes en el equipo de trabajo. De esta manera el empleado conocerá de manera clara lo que debe hacer en su proceso de adaptación. Un método eficaz para ofrecer información adecuada a todo empleado o integrante de un equipo de trabajo” (De los santos, 2018)

(...) “Apoyada por la literatura y las experiencias internacionales, de que un liderazgo pedagógico requiere, en paralelo, una comunidad de aprendizaje, donde el profesorado desempeñe, a su vez, el papel de líder. Las nuevas demandas a la escuela exigen el liderazgo a todos los niveles, no limitado a quienes ocupan una posición formal. Los líderes formales han de favorecer el liderazgo múltiple del profesorado, creando condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional. Desde una concepción más orgánica y horizontal, el profesorado ha de ser líder en su propio contexto. Por eso, una formación orientada al desarrollo de competencias para un liderazgo centrado en el aprendizaje incluye distribuir el liderazgo entre un profesorado capacitado. Construir condiciones para un desarrollo de las competencias docentes requiere una cultura de colaboración, en torno a un proyecto educativo conjunto, para la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (Bolívar, 2011)

Establecer direcciones

“Se refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión” (Anderson, 2010).

“Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias,

y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en la escuela” (Anderson, 2010).

Por último, “una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes, pero siempre logrables. En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo” (Anderson, 2010).

El establecer direcciones implica tener de manera clara las metas y los objetivos que se pretende lograr a corto o largo plazo y para ello es indispensable que toda la comunidad educativa (director, personal administrativo, plana docente, padres de familia y estudiantes) se sienta involucrados y comprometidos. Ya que el establecer direcciones o seguir una meta y tener una visión positiva es un trabajo en equipo que exige constancia y esfuerzo constante para lograrlo.

Desarrollar personas

“Esta categoría se refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son: La atención y el apoyo individual a los docentes, su estimulación intelectual y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas” (Anderson, 2010).

“Cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. No conozco ninguna escuela donde se haya producido evidencias de mejoramiento en la cual cada maestro prosigue su formación profesional solamente en función de sus intereses individuales (aunque hay muchas escuelas donde eso es la norma). Sin embargo, sabemos que el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación personal. De ahí se afirma la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento” (Anderson, 2010).

(Fullan, 2005) señala que, “en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo”.

Desarrollar personas se refiere al incremento de las capacidades y habilidades que posee el personal administrativo y la plana docente en la ejecución de sus funciones, para lograr ser profesionales competentes y óptimos. En todo ello el director de la institución educativa juega o desempeña un papel protagónico, ya que de él dependerá que su personal laboral esté debidamente capacitado y por ende puedan afrontar satisfactoriamente los retos o los desafíos que se presenten a lo largo carrera profesional. Una manera en que los docentes puedan seguir mejorando en su desempeño laboral, es recurrir a los monitoreos o acompañamientos que realiza el director, no con el fin de resaltar las deficiencias o defectos que se podrían evidenciar en la práctica educativa docente, sino más bien las sugerencias o alternativas que podrían beneficiar al mejorar desempeño de las habilidades del maestro en su sesión de clase (Montesinos y Uribe, 2016).

Rediseñar la organización

“La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades”.

“Cuando se habla de la cultura profesional de la escuela, se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral. Sabemos que existen escuelas donde las normas profesionales y estructuras organizacionales favorecen y sostienen un desempeño individual de los docentes, mientras hay otras donde se promueve un trabajo profesional más colectivo. Se ha comprobado, mediante estudios comparativos, que la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa, y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en su trabajo” (Fullan, 2005)..

En los EE. UU., Rosenholtz (1989) (Fullan, 2005) “caracterizó las escuelas de pobres resultados como escuelas estancadas, y las escuelas de buenos resultados como escuelas en movimiento. En las escuelas en movimiento, los miembros compartían tanto una visión como metas comunes, había alta participación de los docentes en decisiones que afectaban la vida y trabajo escolar, los profesores trabajaban juntos en la planificación pedagógica y en la resolución de problemas de aprendizaje, participaban en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo, y demostraban un fuerte sentido de auto-confianza profesional. La cultura profesional de las escuelas estancadas era lo contrario”.

“Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales. Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. Actúan de una manera proactiva para conseguir la autorización de las autoridades cuando las nuevas estructuras requieren flexibilidad en la interpretación de reglamentos” (Fullan, 2005).

El rediseño de la organización se podría entender como un trabajo colaborativo en la cual toda la comunidad educativa (director, personal administrativo, plana docente, padres de familia y estudiantes) se involucren en el mejoramiento y desarrollo de la escuela. En cuanto al campo académico el director como líder y columna vertebral de la institución educativa, deberá motivar al trabajo en equipo de sus maestros para que exista mayor dinamicidad y compromiso hacia un solo objetivo (mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje). En cuanto al campo humano el director deberá involucrar a toda la comunidad educativa en la práctica de valores permitiendo de esta manera convivir en un ambiente de armonía, respeto y motivación para seguir aprendiendo. Realmente para lograr con éxito resultados positivos dentro de la institución educativa en el proceso de enseñanza- aprendizaje es importante que se practique o se ejecute un trabajo colaborativo o en equipo donde todos los involucrados puedan dirigirse hacia una misma meta u objetivos claros en base a una serie de estrategias.

Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

El monitoreo es un medio o proceso sistemático que permite al director de la institución educativa recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso académico o pedagógico de su plana docente. La ejecución de estos monitoreos o acompañamientos que realiza el director, no es con la intención de molestar o perturbar la autonomía y creatividad del docente en el aula; sino más bien, sugerir estrategias que puedan seguir mejorando el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera más efectiva y eficaz. Una de las funciones importantes del director es la de guiar y fortalecer los conocimientos, las habilidades y capacidades de sus docentes para que logren ser competentes en la realización de las diversas y metas planteadas por la institución educativa.

2.1.6 Desempeño laboral

“El desempeño laboral es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa”. (Asch, 2015).

Un excelente desempeño laboral dependerá de diversas capacitaciones y actualizaciones que lleve a cabo un profesional en su respectiva área y también de las exigencias que nazcan de la autoridad máxima a sus colaboradores garantizando con estos procedimientos el éxito rotundo la entidad y por ende de la educación.

2.1.6.1 Dimensiones

Competencia interpersonal: Proporcionar una visión global de la comunicación y su importancia y brindar estrategias de autoevaluación en su uso, evaluación de las creencias que preceden la comunicación y presentando la negociación como alternativa de resolución de conflictos en la comunicación efectiva. “Hay que tener en cuenta que

las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente. (Viswesvaran, 2016, págs. 12-13)

Palabras clave

- Facilidad de trabajar bien con los demás.
- Cooperación con otras relaciones con los clientes.

Las competencias interpersonales vienen a ser las capacidades individuales y destrezas sociales que permiten establecer mejores vínculos, relaciones estables y efectivas con los demás. En cuanto a nivel profesional, estas capacidades permiten trabajar con mayor facilidad con los demás en un ambiente de cooperación y armonía con los compañeros de trabajo de una institución, organización o entidad.

Competencia administrativa: La competencia administrativa posee un conjunto de facultades que le permite asegurar el cumplimiento y realización de diversas tareas o actividades internas que aseguren la misión y objetivos de la institución. Siempre tomando en cuenta que La Ley establece cuales son las atribuciones de las que goza dicha la entidad, dentro del ámbito de sus competencias como las obligaciones laborales de los trabajadores, las diversas coordinaciones dentro de la empresa, el cumplimiento de funciones, etc.

Palabras clave

- Manejo de coordinación entre los diversos roles en una empresa.
- Facultad de colocar y asignar los subordinados.
- Obligaciones laborales y las responsabilidades de los demás.

La competencia administrativa tiene como objetivo el cumplimiento de las funciones de forma eficiente de cada uno de los miembros de la

comunidad educativa, con el fin que se lleguen a las metas u objetivos a corto o largo plazo.

Calidad: La calidad en este contexto está referida a las competencias laborales que desempeña cada trabajador en la delegación de sus funciones. La calidad está vinculada con capacitaciones constantes que permiten a los trabajadores actualizarse y de esta manera desempeñar un mejor rendimiento y por ende obtener mejores y óptimos resultados que favorecerá al desarrollo y buena reputación de la institución.

Palabras clave

- Calidad de las tareas ejecutadas.
- La falta de errores.
- La precisión de las especificaciones.
- La minuciosidad.
- La cantidad de desperdicio.

La calidad es una dimensión fundamental porque da soporte o base a las diversas actividades académicas o administrativas que se llevan a cabo en la institución educativa. Estas actividades podrían ser las diversas capacitaciones o actualizaciones que llevan a cabo los colaboradores o equipo de trabajo, permitiendo aportar de manera sustancial al desarrollo positivo de la institución.

Productividad: La productividad es una dimensión importante porque permite evaluar y medir la eficiencia en el rendimiento de los trabajadores de una institución, entidad u organización. Una eficaz productividad en el recurso humano garantizará sin duda alguna el éxito de la empresa.

Palabras clave

- Calificaciones de la cantidad de trabajo producido.
- Las puntuaciones se basan en el rendimiento.

La productividad es una dimensión que permitirá medir o evaluar el rendimiento del personal docente y administrativo, comprobando si su trabajo es realmente productivo para institución educativa o si presenta carencias y en base a ello que medidas se podrían tomar para subsanarlas o corregirlas.

Esfuerzo: El esfuerzo relacionándolo con el campo laboral se entiende como la iniciativa por querer seguir potenciando las habilidades y capacidades para lograr ser competentes en las funciones delegadas dentro de la institución. La fuerza también podría entenderse como el entusiasmo en las tareas, la seriedad con el trabajo y la persistencia o compromiso por cumplir con los objetivos o metas a futuro.

Palabras clave

- Iniciativa.
- Entusiasmo por las tareas.
- Laboriosidad.
- Seriedad en el trabajo.
- Persistencia en la búsqueda de objetivos.

El esfuerzo hace referencia a potenciar progresivamente las habilidades y capacidades del personal docente y administrativo con la finalidad de aportar positivamente al logro de las metas y objetivos trabajando en equipo hacia una misma mira.

Conocimiento del trabajo: El conocimiento del trabajo está vinculado con la competitividad porque una persona que está constantemente capacitándose y actualizándose en temas relacionados a su campo laboral, sin duda alguna desempeñará un buen trabajo ya que cuenta con el conocimiento como herramienta que fortalecerá sus aptitudes y destrezas que serán necesarias para cumplir de manera exitosa sus funciones laborales.

Palabras clave

- Calificaciones del trabajo individual en el conocimiento.

Conocimiento del trabajo, esta dimensión es sumamente importante, porque está relacionada con el conocimiento profundo que debe conocer cada miembro del personal docente o administrativo; es decir, demostrar eficiencia y competitividad en sus respectivas áreas de trabajo y para ello debe estar cimentado en diversas capacitaciones y actualizaciones que debe apoyarse cada profesional que sienta identidad y amor por su trabajo.

Liderazgo: El liderazgo podría entenderse como la capacidad que tiene una persona de influir sobre las demás. Pero, en torno al liderazgo del director esta vendría a ser la capacidad que tiene para influir o determinar en el mejoramiento escolar, ya que trabaja en la motivación de los maestros, en cuanto al desarrollo de las habilidades y capacidades, tomando en cuenta el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Palabras clave

- Capacidad de inspirar.
- Motivar a otros.

El liderazgo es una dimensión imprescindible que deberá poseer el director por ser cabeza fundamental de la institución educativa. Ser líder garantizará tomar decisiones atinadas y acordes a las necesidades de toda la comunidad educativa, haciendo uso de sus habilidades innatas o adquiridas como fruto de un trabajo constante y exhaustivo.

Cumplimiento / aceptación de la autoridad: El cumplimiento o la aceptación de la autoridad consiste en el acatamiento a las reglas impartidas en el interior de la institución por parte de toda la comunidad educativa (director, personal administrativo y docente, padres de familia, estudiantes y otros). Normas que deben respetarse en toda su magnitud recurriendo a supervisiones parciales o totales.

Palabras clave

- Perspectiva general de las reglas y reglamentos.
- Respeto a las normas.

- Actitud positiva hacia la supervisión.

El cumplimiento o aceptación de la autoridad, esta dimensión hace referencia al respeto que debe merecer la o las autoridades de parte de su equipo de trabajo o colaboradores y que estos cumplan con las normas o reglas impuestas dentro de la institución educativa.

Competencia de comunicación:

La competencia de comunicación es la habilidad que debe poseer una persona para negociar, intercambiar e interpretar ideas de manera inteligente, estratégica y eficaz para lograr las metas u objetivos propuestos a corto o largo plazo.

Palabras clave

- Habilidad de buscar y transmitir información (oral y escrita).
- Puntos de vista
- Opiniones.
- Posiciones escritas u orales.

La competencia de comunicación, tiene como propósito entablar un diálogo inteligente con el fin de llegar a acuerdos que permitan lograr las metas y objetivos trazados a corto o largo plazo.

2.1.7 Satisfacción laboral y productividad

Robbins (1998), dice: “Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral” (pág. 98)

“De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”. (Atala, 1999)

(Robbins, 1998) comenta: Que existen cuatro factores: (Loredo, 2014).

- **Trabajo mentalmente estimulante:** “Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual”. (Robbins, 1998)
- **Remuneraciones equitativas.** “Las personas requieren de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición” (Robbins, 1998)
- **Condiciones laborales de apoyo.** Los empleados se interesan en facilitarse la realización de un buen trabajo.
- **Compañeros que los respalden.** satisface la necesidad de contacto social.

2.1.8 Docente y sus funciones

Se refiere “al papel del docente como agente que, a través de los procesos de enseñanza, orienta, dirige, facilita y guía la interacción de los alumnos con el saber colectivo culturalmente organizado para que ellos, los alumnos, construyan su propio conocimiento”.

“La función del profesor, en lugar de transmitir, es la de facilitar los aprendizajes que los mismos estudiantes construyan en la sala de clases. Sobre la forma en que el conocimiento es presentado a los estudiantes para que lo recreen, y con las formas de enseñar y concebir en proceso educativo. Con este fin, es necesario analizar: los métodos de enseñanza que se utilizan, la forma de organizar el trabajo con los alumnos, el grado de conocimiento que poseen, las normas del trabajo en aula, los tipos de evaluación, los modos de enfrentar problemas académicos y, finalmente, los aprendizajes que van logrando los alumnos”.

2.1.9 Cualidades del docente

a. Capacidad de adaptación.

El maestro para lograr mejores resultados en el rendimiento de sus estudiantes debe acercarse y conocer más sobre ellos por ejemplo de sus necesidades, dificultades e intereses y de esta manera ganar su confianza.

b. Equilibrio emotivo

El profesor debe inspirar confianza a sus alumnos y tener un comportamiento equilibrado y ponderado.

c. Capacidad intuitiva

La capacidad intuitiva es una de las cualidades más resaltantes del docente ya que este se encuentra en estado vigilante y por lo tanto pendiente de la conducta y de los estados de ánimo cambiante de sus estudiantes. Esto demuestra el gran compromiso que tiene que tiene el maestro con su vocación.

d. Sentido del deber

El sentido del deber está vinculado con el sentido del compromiso y la responsabilidad. Un buen maestro da todo de sí en la ejecución de su trabajo y que este se desarrolle de forma óptima.

e. Capacidad de conducción

El docente no solo desempeña la función de enseñar y desarrollar sus materias en clase; sino, también el de guiar o aconsejar a sus estudiantes en las diversas dificultades que estos puedan presentar. Por lo tanto, la función del maestro no se limita a las aulas, sino rompe esquemas.

f. Amor al prójimo

La escuela no solo proporciona aprendizajes, sino también inculca la práctica de valores y dentro de ella tenemos la solidaridad. Valor que permite sensibilizar a las personas y aún más a los estudiantes, creando en ellos sentimientos de amistad verdadera.

g. Sinceridad.

La labor del docente es auténtica porque se basa en la práctica de valores que inculca en sus estudiantes. Y coherente porque pone en práctica lo que dice con lo que hace.

h. Interés científico, humanístico y estético

El docente no solo debe tener dominio sobre el área que desempeña en clase, sino también poseer una cultura rica en base a diversos temas. Esta es una cualidad que todo docente debe manejar y de esta manera despertar el interés y la confianza que todo estudiante debe tener de su docente.

i. Capacidad de aprehensión de lo general

En definitiva, el docente es un guía o un mediador que influye muchas veces de forma sustancial en las decisiones de sus estudiantes, por ello es una tarea muy delicada o sensible que le toca desempeñar en la etapa escolar de sus estudiantes.

j. Espíritu de justicia

Uno de los valores que debe caracterizarle al docente es el de impartir justicia dentro o fuera de clase. No se debe olvidar que los docentes son un espejo o reflejo constante que los estudiantes imitan y por tal motivo se deben mantener una conducta ecuánime.

k. Disposición

La disposición que muestre el docente con sus estudiantes es importante porque esto generará un clima de confianza y por ende actuar de manera pertinente ante cualquier situación problemática, alguna dificultad o una situación de riesgo que involucre al estudiante.

l. Empatía

La empatía es una cualidad que debe ser propia del maestro, porque le permitirá ponerse en el lugar de sus estudiantes y por lo tanto enseñará con paciencia, cariño y dedicación.

m. Mensaje

Todo docente en su proceso de enseñanza – aprendizaje no solo transmite conocimientos académicos en el salón de clase; sino que también, imparte mensajes cargados de superación con la intención de calar de forma positiva en la conducta y el pensamiento de sus estudiantes como una enseñanza de vida.

2.1.10 Funciones del docente**a. Función técnica**

Esta función implica las capacitaciones y actualizaciones constantes que debe poseer el docente para lograr el dominio y manejo óptimo en su especialidad. Pues de esta forma el docente garantiza su éxito profesional.

b. Función didáctica

La función didáctica está enfocada en las prácticas de aprendizaje de los estudiantes y en la efectividad de como aprenden; por tal motivo, el docente deberá recurrir a estrategias, técnicas y recursos innovadores que permitan potenciar el proyecto personal del estudiante.

c. Función orientadora

Esta función orientadora es muy propia de la labor y vocación del docente. Ya que no solo imparte conocimiento científico o recurre a diversas estrategias para realizar sus clases, sino que también guía a sus estudiantes de forma desinteresada en la toma de decisiones que solo beneficien y contribuyan con el desarrollo y el bienestar del estudiante.

d. Función no directiva

La función no directiva tiene como objetivo que los estudiantes puedan modular su conducta o formar de actuar, pero en base a una autorreflexión, es decir que ellos mismos evalúen de forma objetiva su comportamiento y estén en la predisposición de corregirlas.

e. Función facilitadora

La función facilitadora es un apoyo que brinda el docente a sus estudiantes para que puedan ejecutar diversas actividades, pero de forma autónoma.

Pero claro alentándolos y motivándolos constantemente con el objetivo de que mantengan constancia y persistencia en todo momento.

2.1.11 Teorías científicas del desempeño docente

Para Klingner y Nabaladian “las teorías sustentan la relación que existe entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como también la relación entre la satisfacción laboral y su desempeño y rendimiento en el trabajo”. (Isabel., 2019, págs. 15-17)

- **Teoría de la equidad:** “Esta teoría de la equidad explica cómo influye la apreciación del trabajador en relación al trato que recibe: justo o injusto, conllevando a una motivación o desmotivación laboral” (Klingner, 2017).

Esto es lo que manifiesta Klingner y Nabaladian:

“Cuando un trabajador recibe un trato justo, es posible que su contribución laboral se traduzca, en expresiones de buena voluntad lealtad y por ende en un incremento en la eficacia de su trabajo dentro de la organización” (Klingner, 2017).

La teoría de la equidad hace referencia al tipo de trato y motivación que recibe el trabajador dentro de la institución. Sin duda alguna el trabajador se sentirá altamente motivado si entiende que su trabajo es reconocido y valorado de forma justa, pues esto permitirá que su desempeño laboral dentro de la institución sea óptimo y eficiente; por lo tanto, aportará al desarrollo y al cumplimiento de los objetivos y metas planificadas con anterioridad.

- **Teoría de las expectativas.**

De acuerdo a Klingner y Nabaladian: “En la satisfacción que los trabajadores proyectan al realizar su labor, de esta forma reflejan un mejor ejercicio laboral con respecto a otros. Los elementos que se identifican son tres” (Klingner, 2017):

“El alcance que es el deseo del empleado por alcanzar un objetivo, realizando su labor al nivel anhelado, la evaluación del empleado, teniendo como propósito el lograr un reconocimiento a través de gratificaciones o de lo contrario una sanción, como resultado de que se

logre o no el nivel anhelado en el desarrollo de su labor y el valor que el empleado otorga a estas retribuciones o sanciones” (Klingner, 2017).

Para el Dr. Héctor Valdés Veloz 2004, “la Evaluación de Desempeño, es un método sistemático para obtener información válida y confiable, con la intención de valorar y comprobar el resultado educativo que genera en los estudiantes el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, su emotividad, la naturaleza de sus relaciones interpersonales y su responsabilidad laboral con los agentes educativos: directivos, estudiantes, padres de familia, colegas, y representantes de las instituciones de la comunidad” (Valdéz, 2006).

Cornejo y Redondo (2001) afirman que “para que el proceso de enseñanza-aprendizaje tenga éxito, deberá generar aspectos actitudinales y motivacionales y producir satisfacción en los participantes” (Cornejo & Redondo, 2011).

Teoría de las expectativas está relacionado con ciertos aspectos uno de ellos es la motivación y por tal motivo es necesario que el director de la institución educativa conozca qué motiva o impulsa a sus trabajadores, a fin de que pueda orientarlos adecuadamente. La expectativa tiene que ver también con el concepto de autoeficacia ya que la persona se siente seguro de sus habilidades para hacer frente de forma competitiva cualquier obstáculo y lograr lo que se propone.

2.1.12 Sistema de evaluación de desempeños

“La realidad de las cosas es que cuando un sistema de administración se realiza de manera adecuada hay resultados positivos. Cuando no existe siquiera un sistema, la retroalimentación entre líderes y empleados es menos frecuente o incluso inexistente. Las organizaciones necesitan sistemas que establezcan objetivos y definan planes de trabajo y las compensaciones requieren fundamento para poder administrarse” (SPHERE, 2018, pág. 1).

Adicionalmente, “la evaluación periódica provee protección legal para la empresa en casos de terminación de contrato o demociones de puesto. Aún más importante, los empleados quieren retroalimentación con respecto a su desempeño y necesitan saber cómo pueden mejorar su desempeño y avanzar en su plan de carrera”. (SPHERE, 2018, págs. 1-3)

El sistema debe ser preciso y justo: “Un gerente no siempre ve el desempeño de su gente de manera precisa o comprensiva. Únicamente al recabar e incluir múltiples perspectivas el sistema será justo y preciso. El desempeño individual es siempre una combinación de las habilidades y capacidades de un individuo puestas en el contexto de un trabajo. Algunos trabajos son fáciles y algunos otros son difíciles” (SPHERE, 2018).

Este tipo de sistema en el caso de una institución educativa hace referencia a que el director debería poner mayor concentración en el desempeño individual de su personal administrativo y docente y no solo en su conjunto. Pues esto permitiría repotenciar sus habilidades y corregir sus debilidades o dificultades que presenten.

El sistema debe de ser eficiente: “En algunos casos, los sistemas pueden necesitar una gran cantidad de tiempo para implementarse. Esto termina disminuyendo el desempeño en lugar de incrementarlo. El sistema debe de ser más que un proceso de palomear casillas o un enorme papeleo. En pocas palabras, debe mejorar el desempeño de los empleados” (SPHERE, 2018)

Este sistema consiste en que se debe capacitar constantemente las habilidades y potencialidades de los trabajadores para lograr que sean competitivos en la ejecución de sus determinadas funciones ya siendo en el campo administrativo o pedagógico.

El sistema deberá de incrementar el desempeño, no sólo medir contra los límites inferiores: “Las prácticas tradicionales de administración de desempeño se han enfocado en asegurar que los empleados reunieran las expectativas mínimas de desempeño en lugar de buscar su potencial. Un sistema efectivo debe enlazar claramente el desempeño individual a los objetivos estratégicos de la empresa y las iniciativas actuales. Debe de enfatizar una cultura de responsabilidad, que va más allá de hacer que la gente se sienta meramente responsable” (SPHERE, 2018).

Este tipo de sistema se enfoca en motivar a los trabajadores en este caso administrativos y docentes, para que puedan potencien sus propias capacidades y habilidades de forma individual y luego en equipo.

Las decisiones sobre compensaciones deben de ser un subproducto de la administración del desempeño: “Las decisiones sobre compensaciones no deben de ser la razón principal para la existencia del sistema. Podríamos argumentar que la realidad es que la gran masa de incrementos de sueldo está ligada a los cambios en los costos de vida diaria de los empleados de manera general. La diferencia de incrementos de la mayoría de las personas en la mitad de la curva normalizada es minúscula. Algunos pocos empleados con bajo rendimiento obtendrán incrementos mínimos o quizás ninguno. En el otro extremo, algunos pocos con alto rendimiento recibirán grandes compensaciones. Las organizaciones están comenzando a entender que muchos grupos de personas dentro de la empresa no están distribuidos correctamente en la curva normalizada” (SPHERE, 2018).

El sistema deberá de usar múltiples fuentes de información: “Los gerentes que dependen únicamente de su propia percepción sobre el desempeño de sus empleados introducirán un factor de sesgo en el proceso. El gerente deberá de recolectar información de otras fuentes, al menos de manera informal. Cuando el punto de vista de un gerente esta enriquecido con el punto de vista de dos homólogos y dos subordinados de la persona en cuestión, el sesgo es eliminado, permitiendo que el sistema evalúe el desempeño de una manera mucho más precisa” (SPHERE, 2018)..

El proceso debe de incluir el desarrollo formal de habilidades de coaching: “El elemento en común en la gran mayoría de los sistemas de administración de desempeño son las frecuentes conversaciones de coaching. Sin embargo, proveer coaching y proveer retroalimentación a otros son habilidades que no siempre vienen de manera natural a todos. Las buenas noticias son que los gerentes pueden adquirir estas habilidades a través de métodos formales de entrenamiento y aprendizaje”. Algunos de estos métodos son:

“Aclarar los resultados esperados por medio de las conversaciones de coaching, comprender los pasos específicos requeridos para poner en marcha el plan de acción, Observar a otros proveer coaching. Nada se compara a ver a alguien hacerlo correctamente y practicar las habilidades hasta que se adquiriera confianza y habilidad para usarla en situaciones reales”. (SPHERE, 2018)

2.2 Marco conceptual

2.2.1 La gestión educativa

La gestión educativa es un paradigma que combina dos grandes componentes que se terminan complementando: “la gestión y la administración. Ambos factores tienen como objetivo velar por el desarrollo y la optimización de la educación en sus diversas tendencias como la formación, capacitación y actualización de sus protagonistas desde la perspectiva de la función social pedagógica”. (Urrea, Atehortúa, & Valderrama, 2020)

2.2.2 Dimensión institucional

La dimensión institucional hace referencia a la estructura de la institución educativa y a su debida organización en cuanto a la jerarquización de tareas o funciones que cumplen sus miembros. (UNESCO, 2011)

2.2.3 Dimensión administrativa

La dimensión administrativa tiene como finalidad el cumplimiento óptimo de las funciones jerarquizadas de todo el personal de la institución educativa. (UNESCO, 2011)

2.2.4 Dimensión pedagógica

La dimensión pedagógica hace referencia a los propósitos y a los contenidos de la enseñanza – aprendizaje, a las estrategias y recursos empleamos por el docente, a los estilos y ritmos de aprendizaje del estudiante. (UNESCO, 2011)

2.2.5 Dimensión comunitaria

“Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. (UNESCO, 2011)

2.2.6 Liderazgo directivo

“Siendo el liderazgo la cualidad especial del directivo para conducir y organizar un grupo humano hacia una meta planificada en beneficio de toda la organización, es de entenderse que el liderazgo directivo en una universidad la ejercen sus principales autoridades, así, es el rector el representante legal y primera autoridad ejecutiva responsable de todo el manejo institucional, ya sea en las áreas administrativas como académicas. El rector tiene un equipo de trabajo que le permite conducir los destinos institucionales hacia la meta planificada dentro del esquema de la misión y visión de la entidad. Así sus inmediatos colaboradores y apoyo directo son el vicerrector o vicerrectores académico y administrativo, decanos, directores de departamentos y demás colaboradores”. (Baquerizo, 2013, págs. 9-10).

2.2.7 El desempeño laboral

El desempeño laboral se define como el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes o sustanciales en el logro de los objetivos y metas de la organización. En efecto, se afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización o institución. (viswesvaran, 2007)

2.2.8 Competencia interpersonal

Proporcionar una visión global de la comunicación y su importancia y brindar estrategias de autoevaluación en su uso, evaluación de las creencias que preceden la comunicación y presentando la negociación como alternativa de resolución de conflictos en la comunicación efectiva.

2.2.9 Competencia administrativa

La competencia administrativa posee un conjunto de facultades que le permite asegurar el cumplimiento y realización de diversas tareas o actividades internas que aseguren la misión y objetivos de la institución.

2.2.10 Calidad

La calidad en este contexto está referida a las competencias laborales que desempeña cada trabajador en la delegación de sus funciones. La calidad está vinculada con capacitaciones constantes que permiten a los trabajadores actualizarse y de esta manera desempeñar un mejor rendimiento.

2.2.11 Productividad

La productividad es una dimensión importante porque permite evaluar y medir la eficiencia en el rendimiento de los trabajadores de una institución, entidad u organización.

2.2.12 Esfuerzo

El esfuerzo relacionándolo con el campo laboral se entiende como la iniciativa por querer seguir potenciando las habilidades y capacidades para lograr ser competentes en las funciones delegadas dentro de la institución.

2.2.13 Conocimiento del trabajo

El conocimiento del trabajo está vinculado con la competitividad porque una persona que está constantemente capacitándose y actualizándose en temas relacionados a su campo laboral, sin duda alguna desempeñará un buen trabajo.

2.2.14 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de usar el poder con eficacia y eficiencia sobre la voluntad de las personas para lograr metas en común. Por otro lado, el liderazgo educativo está a cargo del director de la institución educativa, quien debe gozar de autonomía y de esta manera estar en la capacidad de dirigir, apoyar y animar a toda la comunidad educativa (administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes), ya que son atribuciones y competencias propias de sus funciones. Por lo tanto, los resultados deficientes u óptimos dependerán del grado de liderazgo del director en el rendimiento escolar de los estudiantes, como en el desenvolvimiento del docente en aula o en el uso de sus estrategias pedagógicas que conlleve a resultados esperados. (Bolívar, 2010).

2.2.15 Cumplimiento / aceptación de la autoridad

El cumplimiento o la aceptación de la autoridad consiste en el acatamiento a las reglas impartidas en el interior de la institución por parte de toda la comunidad educativa (director, personal administrativo y docente, padres de familia, estudiantes y otros).

2.2.16 Competencia de comunicación

La competencia de comunicación es la habilidad que debe poseer una persona para negociar, intercambiar e interpretar ideas de manera inteligente, estratégica y eficaz para lograr las metas u objetivos propuestos a corto o largo plazo.

2.2.17 Evaluación del desempeño laboral

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona” (Montejo, 2009, pág. 09)

2.2.18 Formación profesional

La formación profesional debe ajustarse a las necesidades, conocimientos e intereses de los estudiantes. Los docentes de esta generación están atravesando por diversos cambios y retos tecnológicos, que muchas veces no es del dominio de estos. Por ello, deben transformar e innovar sus estrategias y recursos para lograr aprendizajes más significativos y apropiados para los estudiantes de este milenio. El docente debe evaluar constantemente su formación profesional y vencer de esta manera varios obstáculos en cuanto a su actualización curricular, estrategias de motivación, saberes, técnicas, actitudes sociales y aptitudes de enseñanza. (Salazar, 2018)

2.3 Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)

2.3.1 Antecedente Internacional

Según Loza (2013). En su trabajo de investigación teniendo como objetivo explicar *el fenómeno del liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad, Universidad Pedagógica Nacional – México*. Utilizó un tipo de investigación empírica de corte descriptivo; la muestra estuvo constituida por 1 director y 6 profesores (PEC) y 1 director y 6 profesores (NO PEC) a quienes se les aplicó los cuestionarios, para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. Para recolectar y valorar la información que requiere este estudio se adaptaron los cuestionarios del Instituto de Evaluación Educativa (INEE, 2009) que han sido calificados con un grado de validez de 0.92, y que están diseñados para evaluar las funciones del director en las diferentes áreas de la gestión escolar. Ello permitió contar con un guion de entrevistas como instrumento pertinente para valorar el tipo de liderazgo y la gestión pedagógica del director, como también las demás categorías que demanda el PEC, se llegó a las siguientes conclusiones:

Al comparar y analizar la descripción de los resultados de la escuela inscrita al PEC, se puede decir que los docentes validan, reconocen y agregan las acciones del director en la mayoría de las categorías de análisis.

Finalmente, esta investigación se concluye que el Programa Escuelas de Calidad está transformando las escuelas, que es una buena propuesta sin ser única para generar calidad educativa. Pero a pesar de ser una buena respuesta lamentablemente no alcanza, no es suficiente para cimentar las bases de un cambio que transforme la educación básica, la principal limitante del PEC es su carácter voluntario. Así que, si realmente se quiere provocar un cambio y generar escuelas de calidad en el país, se requiere una política educativa que incluya a todas las escuelas para que sean de calidad si se cuenta de los recursos económicos para capacitar a

directivos, docentes y demás actores educativos. (Loza, 2013, págs. 156-158)

Según Valles, Martínez, & Guevara (2016). En su trabajo de investigación teniendo como objetivo explicar *el desempeño docente y la calidad educativa*, *Universidad Autónoma Indígena- México*. Esta investigación es de tipo mixto, correlacional; la primera fase es cualitativo, lo que permite su comprensión, mientras que en la segunda fase es de tipo cuantitativos que se sometieron a pruebas estadísticas, con el fin de rechazar o no rechazar las hipótesis planteadas. la muestra se aplicó a 135 docentes, para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario (auto administrados tanto con preguntas abiertas como cerradas), también se aplicaron algunas entrevistas semiestructuradas y llegó a la siguiente conclusión:

El estudio realizado arrojó el siguiente resultado, “que los profesores consideran que la calidad educativa no solo depende de su desempeño docente, sino que existen cuatro factores (escuela, contexto, docente, gobierno) que necesitan trabajar de forma colaborativa. Además, que existe una correlación .578 entre los años de servicio del docente y el puntaje de sus alumnos en pruebas estandarizadas que repercuten en el maestro, pero no existe relación entre el desempeño docente y la calidad educativa desde el enfoque de imputs” (Valles , Martínez, & Guevara, 2016, págs. 123-132).

El problema de la calidad educativa que aqueja al país “no se puede solucionar al establecer un concepto común para todos, así como tampoco al tomar en cuenta solamente los informes cuantitativos que presentan diferentes instituciones, o conformarse con conocer los aspectos cualitativos referentes al tema. Se necesita de la participación activa de todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, donde cada quien asuma su rol y lo interprete de la mejor manera: que los directores con una gran identidad por su escuela, así como un liderazgo efectivo, dirijan a sus cuerpos docentes para formar una plantilla que trabaje colaborativamente para conseguir el mismo objetivo, para ello se debe reconocer que existen problemas dentro de la institución y después

elaborar un plan estratégico para contrarrestar estas problemáticas, involucrando a los alumnos, padres de familia, comunidad en general, y gobierno de los diferentes niveles” (Valles , Martinez, & Guevara, 2016, págs. 123-132).

Una evaluación del desempeño docente dentro de aula, debe “proporcionar un panorama real de lo que se está haciendo o se deja de hacer, ello con intención de mejorar la calidad educativa, aunque es necesario brindar al profesor una retroalimentación de su trabajo de acuerdo a la información que arroje dicha evaluación, debido a que una herramienta por sí misma no producirá los cambios en la práctica profesional o ni las mejoras necesarias en ella” (Valles , Martinez, & Guevara, 2016, págs. 123-132).

Para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa, se considera “prudente que el director realmente ejecute su rol dentro de la institución, que busque un punto de equilibrio para no caer en el autoritarismo, en el que solo esté fiscalizando el actuar de sus docentes descuidando la gestión educativa, o ser permisivo que no ponga atención a lo que realizan sus profesores” (Valles , Martinez, & Guevara, 2016, págs. 123-132).

Según Torres (2008). En su trabajo de investigación teniendo como objetivo explicar *el sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar SACGE, una mejora de las prácticas institucionales, Universidad del Bío-Bío- Chillan*. “La investigación se enmarca en el paradigma Hipotético - Deductivo, que se caracteriza por ser positivo – lógico. “Su metodología es básicamente cuantitativa y longitudinal que permiten comprender la complejidad de los problemas estudiados determinando las variables relacionadas con él. Es de carácter no experimental el hecho de que el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo y elegidos de forma no aleatoria, es decir, el trabajo se centró en tres establecimientos educacionales con características de similares; la muestra es probabilística estratificada de 3 establecimientos de Enseñanza Básica Municipalizados que con características de similares a nivel de estrato social”, para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el

cuestionario y llegó a la siguiente conclusión (Torres T. A., 2008, págs. 43-62):

“Al conocer el proceso vivido por tres Establecimientos Educativos de la ciudad de Chillán que han completado el ciclo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, iniciado en el año 2003 con la Autoevaluación Institucional, Validación de Panel Externo y Plan de Mejoramiento que en el año 2007 hacen una segunda revisión de sus prácticas a través del Diagnóstico Institucional, en el cual la investigadora hace un acompañamiento en este proceso, es posible establecer algunas comparaciones de tipo cuantitativas de los niveles de calidad alcanzados por los establecimientos educativos y dar respuestas a las interrogantes planteadas al inicio de esta investigación, y que al contrastar con el marco teórico permite validar las hipótesis planteadas” (Torres T. A., 2008, págs. 43-62).

En el área de Resultados, “los datos que arroja el Diagnóstico Institucional según la escala de evaluación, permiten conocer niveles de logro, con relación a los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educativo, por lo tanto, se presume que al inicio del SACGE la mayoría no tenía registro de los datos en relación a logros de aprendizajes, logros institucionales y satisfacción de la comunidad educativa, por tal motivo el resultado es 0. Por lo tanto, en la segunda aplicación correspondiente al año 2007, aún existen establecimientos que no registran datos o son insuficientes para establecer tendencias (caso de Escuela A). Por lo tanto, se puede concluir que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar no tuvo el mismo impacto en el Área de Resultados” (Torres T. A., 2008, págs. 43-62)

Los establecimientos educativos investigados priorizaron “elementos de gestión del Área Gestión Curricular donde se encuentran los procesos directamente vinculados con la organización, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento y en un caso (Escuela B) que incorporó además elementos del Área Liderazgo” (Torres T. A., 2008, págs. 43-62)

2.3.2 Antecedente Nacional

Según Rosas (2014) en su trabajo de investigación teniendo como objetivo “proponer instrumentos de *gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la institución educativa César Vallejo de Pamplona Baja del distrito de San Juan de Miraflores, UGEL n°01, 2014, Universidad Nacional De Educación-Lima*. Realizo una investigación aplicada es el descriptivo de corte transversal el diseño aplicado es correlaciona. Corresponde al método empírico (ya que permite determinar las características fundamentales del objeto de estudio como resultado de un proceso de percepción directa de los sujetos de investigación y del problema) y al método lógico (ya que permiten la obtención o producción del conocimiento. Se caracterizan por usar las funciones del pensamiento como la deducción, inducción, modelado, análisis y síntesis); la muestra estuvo constituida por 30 docentes a quienes se les aplicó dos cuestionarios, que permitieron recoger la información y medir las variables, la primera para la variable instrumentos de gestión y la segunda para la variable desempeño docente, para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, llegó a las siguientes conclusiones” (Rosas, 2014, págs. 118-119):

“Existe correlación entre los instrumentos de gestión y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,69$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se acepta la hipótesis de trabajo, afirmándose que existe una correlación significativa entre los instrumentos de gestión y el nivel de desempeño docente” (Rosas, 2014, págs. 118-119)

“Existe relación entre la aplicación del proyecto educativo institucional y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,51$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre la aplicación del proyecto educativo institucional y el nivel de desempeño docente” (Rosas, 2014, págs. 118-119).

“Existe relación entre la aplicación del proyecto curricular y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,66$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre la aplicación del proyecto curricular y el nivel de desempeño docente” (Rosas, 2014, págs. 118-119)

Después del análisis realizado podemos observar que “existe relación entre la aplicación del plan anual de trabajo institucional y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,57$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre la aplicación del plan anual de trabajo institucional y el nivel de desempeño docente” (Rosas, 2014, págs. 118-119)

Después del análisis realizado podemos observar que “existe relación entre la aplicación del plan de supervisión educativa y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,60$ y el valor de significancia $p=0,00$, por lo cual, se cumple que ($p<0,05$). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre la aplicación del plan de supervisión educativa y el nivel de desempeño docente” (Rosas, 2014, págs. 118-119).

Según Imelda Yábar Simón (2013) en su trabajo de investigación teniendo como objetivo proponer *la gestión educativa y la práctica docente en la IEP. “Santa Isabel de Hungría”, Cercado de Lima, 2014, Universidad Nacional Mayor De San Marcos- Lima*. Utilizó un tipo de investigación aplicada es explicativo; “Por el nivel de conocimiento, es explicativa porque da respuesta al porqué de la investigación y establece relaciones entre las variables para conocer la estructura y factores que intervienen en el proceso. El diseño aplicable es correlacional no causal, el cual permitirá la relación entre las variables de estudio, La población está constituida por los docentes de la Institución educativa Privada -Santa Isabel de Hungría- Cercado de Lima, que suman un total de 44 docentes. El instrumento que se aplicara para la recolección de datos será un

cuestionario estructurado, para quienes forman parte del objeto de estudio, con el fin de recoger todos los datos necesarios que ayuden a establecer pautas y lineamientos para el análisis de la Gestión educativa, llegó a la siguiente conclusión” (Yábar Simón, 2013):

“Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.564 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa” (Yábar Simón, 2013).

“Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa” (Yábar Simón, 2013).

“Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa” (Yábar Simón, 2013).

“Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que El R2 de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa” (Yábar Simón, 2013).

Se ha demostrado que “existe relación entre la Dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica docente se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05” (Yábar Simón, 2013)

“Existe relación entre la Ejecución de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05. quedando rechazada la hipótesis nula”.

“Existe relación entre el Control de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05. quedando rechazada la hipótesis nula” (Yábar Simón, 2013)

Según Sergio Carrasco Díaz (2002) “en su trabajo de investigación teniendo como objetivo proponer *la gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA-Lima*. Utilizó la investigación aplicada, el diseño no experimental transversal correlacional; la muestra estuvo constituida por 256 alumnos y 30 docentes (representan el 30% en ambos casos), para la recolección de información utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, ficha de observación, libreta de notas y la entrevista no estructurada llegó a la siguiente conclusión”:

Se ha demostrado que la “Gestión educativa 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 dicha correlación es casi alta” (Carrasco, 2009, págs. 280-282)

La relación está referida “a que se ha obtenido como puntaje de Gestión educativa una media de 1,77, lo que en su escala valorativa equivale a regular, y como promedio de Calidad de Formación Profesional la nota de 13.65, que en su escala valorativa equivale también a regular, es decir, existe una relación directa entre una Gestión Institucional regular y una

Calidad de Formación Profesional de nivel regular con una correlación de 68,4%” (Carrasco, 2009, págs. 280-282)

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 de 81,8%, lo que significa que la relación es alta y positiva” (Carrasco, 2009, págs. 280-282)

Se ha “comprobado 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 71,1%, lo que significa que es una relación alta positiva” (Carrasco, 2009, págs. 280-282)

Como resultado de todo el trabajo de investigación se “concluyó que existe una relación directa entre la Gestión Educativa y la Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA, 2002, y su índice de correlación es de 73,1% lo que significa que es una relación alta, directa y positiva”. (Carrasco, 2009, págs. 280-282)

2.3.3 Antecedentes Local

Según Cerdán Puma, Judith (2017) en su trabajo de investigación teniendo como objetivo “determinar cómo es el nivel de relación del clima institucional con en el rendimiento laboral en los docentes de la institución educativa Simón Bolívar, Cusco año 2015. Utilizó un tipo de investigación aplicada al diseño no experimental y el nivel de descriptivo – explicativo; la muestra estuvo constituida por 40 docentes, para la recolección de información utilizó la técnica no probabilística intencionada” (Cerdán, 2017).

Llegando a la siguiente conclusión: “el nivel de clima institucional es bueno y significativo, puesto que el 70.0% tuvo una opinión de bueno, complementada con el 22.5% de los docentes que opinan es regular, y el

7.5% de los mismos que aducen que es excelente el nivel de clima institución en dicho centro". (Cerdán, 2017)

Según Zavaleta Miranda, José Luis (2017) en su trabajo de investigación teniendo como objetivo "determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo del Cusco, 2017. Utilizó un tipo de investigación aplicada y el nivel descriptivo – correlacional. El diseño de investigación es no experimental de corte transversal; la población estuvo constituida por 54 trabajadores, para la recolección de información utilizó la técnica no probabilística intencionada".

Para la hipótesis general "existe un coeficiente de correlación Pearson $r = 0,603$ que demuestra una relación positiva moderada. La hipótesis específica primera demostró que las dimensiones de la cultura organizacional que predominan son las Normas y los Símbolos. La hipótesis específica segunda determinó que el nivel del desempeño laboral es regular y finalmente la hipótesis específica tercera permitirá mejorar la cultura organizacional y elevar el desempeño laboral". (Zavaleta, 2018)

Según Mejía Catalan, Mariel Vanessa (2018) en su trabajo de investigación teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018. Utilizó un tipo de investigación correlacional, de nivel descriptivo y diseño no experimental-transversal, la muestra estuvo constituida por 117 docentes, para la recolección de información se aplicó dos cuestionarios con escalas de Likert.

De los hallazgos se refleja que la gestión institucional es regularmente eficiente que representa al 73,5% de las opiniones de los docentes, mientras que el desempeño docente siempre es favorable en un 80,3% evidenciando el esfuerzo de los docentes por alcanzar los objetivos establecidos, mientras que la gestión institucional no refleja la eficacia suficiente para lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes, a través de los lineamientos y políticas adoptadas por las instituciones

educativas, resultados que se validan por los resultados del coeficiente correlación de Kendall, cuyo valor de Tau-B = 0,801 estableciendo la correlación directa entre la gestión institucional y el desempeño docente, a nivel de confianza del 95%. (Mejia, 2019)

CAPÍTULO III

3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La gestión educativa influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre la dimensión institucional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.
- Existe relación entre la dimensión administrativa y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.
- Existe relación entre la dimensión pedagógica y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.
- Existe relación entre la dimensión comunitaria y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019.

3.2 Identificación de variables e indicadores

3.2.1 Variable Independiente:

- Gestión educativa.

3.2.2 Variable dependiente

- Desempeño laboral.

3.2.3 Variable interviniente:

- Institución Educativa (lugar físico)
- Infraestructura
- Sexo
- Edad
- Capacitaciones

3.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTION EDUCATIVA	<p>“La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria” (UNESCO, 2011)</p>	<p>Dimensión institucional</p> <p>Dimensión administrativa.</p> <p>Dimensión pedagógica.</p> <p>Dimensión comunitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno. Organigramas • Manual de funciones y procedimientos. • Comisiones de trabajo. • Canales de comunicación formal. • Uso de tiempos y espacios. • Presupuesto Económico. • Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativo, servicio. • Administración de recursos materiales. • Relación con instancias del MED. • Orientación Educativa Tutoría. • Enfoque de evaluación. • Actualización docente. • Estilo de enseñanza. • Relación con estudiantes. • Enfoque pedagógico, estrategias didácticas y proceso de enseñanza-aprendizaje. • Planes y programas. • Relación de padres y madres de familia. • Proyectos de proyección social. • Relación-Redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles
DESEMPEÑO LABORAL	<p>El desempeño laboral, se define como el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes o sustanciales en el logro de los objetivos y metas de la organización. En efecto, se afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza</p>	<p>➤ Competencia interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de trabajar bien con los demás. • Cooperación con otros. • Relaciones con los clientes. • Manejo de coordinación entre los diversos roles en una empresa.

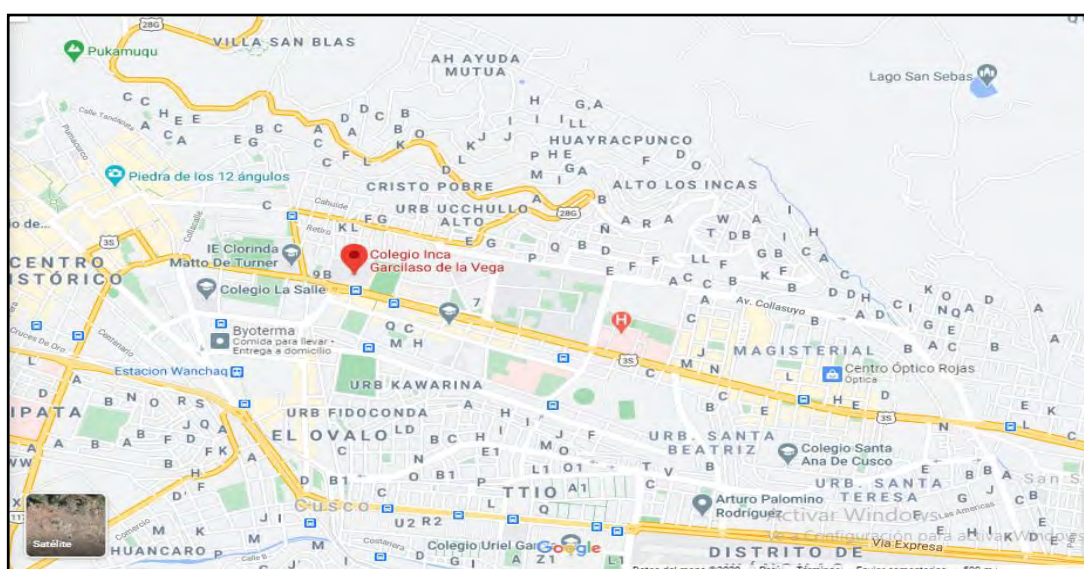
	<p>más relevante con la que cuenta una organización o institución. (viswesvaran, 2007)</p>	<p>➤ Competencia administrativa</p> <p>➤ Calidad</p> <p>➤ Productividad</p> <p>➤ Esfuerzo</p> <p>➤ Conocimiento del trabajo</p> <p>➤ Liderazgo</p> <p>➤ Cumplimiento / aceptación de la autoridad</p> <p>➤ Competencia de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facultad de colocar y asignar los subordinados. • Obligaciones laborales y las responsabilidades de los demás. • Calidad de las tareas ejecutadas. • La falta de errores. • la precisión de las especificaciones. • La minuciosidad. • La cantidad de desperdicio. • Calificaciones de la cantidad de trabajo producido. • Las puntuaciones se basan en el rendimiento. • Iniciativa. • Entusiasmo por las tareas. • Laboriosidad. • Seriedad en el trabajo. • Persistencia en la búsqueda de objetivos. • Calificaciones del trabajo individual en el conocimiento. • Capacidad de inspirar • Motivar a otros. • Perspectiva general de las reglas y reglamentos. • Respeto a las normas. • Actitud positiva hacia la supervisión. • Habilidad de buscar y transmitir información (oral y escrita). • Puntos de vista. • Opiniones. • Posiciones escritas u orales
--	--	--	--

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGÍA

4.1 Ámbito de estudio: localización política y geográfica

El estudio se realizara en la Región del Cusco que cuenta con 1 205.527 habitantes según el censo del 2017 que está ubicada a 3399 msnm, dentro de la región quechua según la distribución hecha por Javier Pulgar Vidal, por lo que tiene un clima frio y seco con una población multiétnica y pluricultural basado en la identidad incaica, dentro de la provincia del Cusco que cuenta 428.450 habitantes según el censo del 2017, en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega cuenta con una población estudiantil de 5834 estudiantes y una población docente de 413 distribuidos en las tres modalidades primaria, secundaria y nocturna. La institución cuenta con aulas implementadas con equipo multimedia y proyectores interactivos; laboratorios de Ciencias, Museo de Historia Y Ciencias Naturales, Biblioteca para primaria y secundaria, cuatro centros de cómputo (AIP), aulas especializadas de Matemática, Comunicación, CTA y CC.SS; talleres de arte y para capacitación técnica, piscina temperada, el auditorio (Comentarios Reales); sala de prensa; teatrín de uso múltiple y campo deportivo con grass sintética, infraestructura e instalaciones



Finalmente, y muy importante remarcar que pasaron por sus aulas, profesores ilustres, de gran trayectoria cultural y humana que sembraron la generosa semilla de peruanidad, en la personalidad de renombradas promociones de alumnos, quienes, al egresar, nutridos con las enseñanzas de sus maestros, hoy en día se desenvuelven con singular calidad profesional de todas latitudes del Perú y el extranjero.

4.2 Tipo y nivel de investigación

4.2.1 Tipo de investigación

4.2.1.1 En cuanto a su finalidad

La investigación, de acuerdo a Carrasco (2009) es “investigación básica o pura, el mismo que no tiene propósito aplicativo inmediato, pues solo busca profundizar los conocimientos acerca de la realidad, en el presente estudio no se realizara la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Carrasco, 2009).

“La investigación es de carácter básico o sustantivo, porque intenta en lo posible responder un problema teórico y para ello se orienta a “describir” y a “explicar”, el problema a investigar” (Reyes, 2002, pág. 01)

4.2.1.2 Según su prolongación en el tiempo

Longitudinal, “es aquel diseño donde el investigador recolecta datos en más de un momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en varios momentos dados, en la investigación la recolección de datos se hará en tres momentos en los meses de abril, agosto y diciembre, recabando información sobre ambas variables con los instrumentos elegidos para los fines del estudio” (Hernandez & Mendoza, Metodología de la investigación, 2019).

4.2.1.3 Según su énfasis en la naturaleza de los datos manejados

“El método de investigación es cuantitativo el mismo que determine cuantificar las variables de investigación. Se utilizará el método

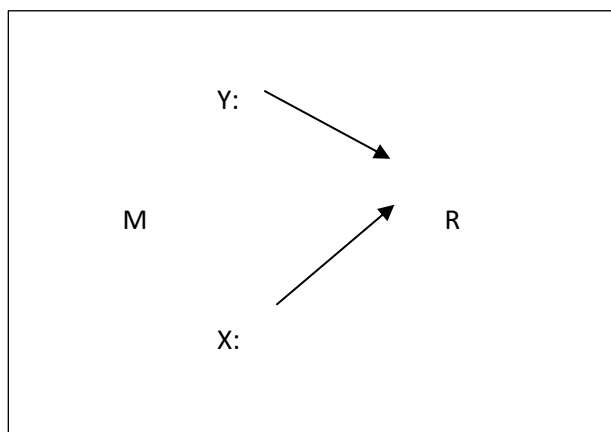
deductivo, que se caracteriza porque, es aquel método científico que obtiene información general y a partir de ello llega a resultados específicos. Para el problema general se recurrirá al índice correlacional y analítico” (Hernandez & Mendoza, 2019).

4.2.2 Nivel de investigación

4.2.2.1 *Por su alcance*

Nivel explicativo, “que está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables”. (Hernandez & Mendoza, Metodología de la investigación, 2019).

Nivel correlacional, “El diseño correlacional, se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad, porque se buscó establecer relación entre la variable 1 (Gestión educativa) y variable 2 (desempeño laboral) y comparativo ya que así podremos conocer el grado de relación que existe entre ambas variables”(Hernandez & Mendoza, 2019).



DONDE:

M: Representan la muestra conformada por los alumnos.

Y: Representa la variable 1.

R: Representa la relación que existe entre la variable 1 y 2.

X: Representa la variable 2

Nivel descriptivo, una investigación descriptiva, busca explicar las propiedades, las características, considerando cada variable de estudio, porque describirá detalladamente las características de la gestión educativa y del desempeño laboral. También explicará la causa y efecto de ambas variables (VI- VD) del problema de investigación.

4.3 Unidad de análisis

Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco.

4.4 Población de estudio

La población de estudio está conformada por el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega”, Cusco - 2019.

Tabla

DOCENTES				
NIVEL	SEXO	CANTIDAD	TOTAL	%
Primaria	Varones	97	188	50
	Mujeres	91		
Secundaria	Varones	70	130	30
	Mujeres	60		
Nocturna	Varones	54	95	20
	Mujeres	41		
TOTAL			413	100 %

Tabla

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
01	Personal de servicio	5
02	Siagie	2
03	Biblioteca	4
04	Tesorería	1
05	Secretaría	4
06	Certificaciones	2
07	Administrador	1
08	Portero	2
TOTAL		21

Número Total de la población 434

Fuente: Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega”, Cusco - 2019.

4.5 Tamaño de muestra

Como dice Hernández Sampieri, Roberto. “una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativo”. (Hernandez & Mendoza, 2020, pág. 196). La investigación está representada por un total de 204 integrantes.

4.6 Técnicas de selección de muestra

Es probabilístico aleatorio para efectos de la presente investigación.

Para seleccionar la muestra se aplicó la siguiente fórmula;

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N= 434 personas

n = 204 personas

Asimismo, la distribución para la presente investigación, luego de hallar la muestra, quedó de la siguiente manera, considerando el criterio “por conveniencia” asumir el total del personal administrativo y la proporcional estadística para los estudiantes de los tres turnos.

Tabla: distribución de tamaño de muestra

La muestra de estudio está conformada por el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega”, Cusco - 2019.

<i>NIVEL</i>	TOTAL	%
<i>Primaria</i>	71	35
<i>Secundaria</i>	71	35
<i>Nocturna</i>	41	20
<i>Personal administrativo</i>	21	10
<i>Total</i>	204	100%

4.7 Técnicas de recolección de información

4.7.1 Técnicas

Son las sigues:

- **Encuestas.** Se aplicará a los docentes y personal administrativo con el propósito de medir la influencia entre la gestión educativa y el desempeño laboral de los docentes y personal administrativo.
- **Revisiones bibliográficas.** Información para el desarrollo del marco teórico y conceptual del trabajo de investigación.

4.7.2 Instrumentos

- **Cuestionario de encuesta.** Este instrumento permitirá recabar información trascendental que permita evaluar dicho tema de investigación.

4.8 Técnicas de análisis e interpretación de la información

4.8.1 Técnicas

- Las pruebas de estadística utilizarán para medir la correlación entre variables, a través de la Prueba estadística de Pearson.
- Cuadros y gráficos estadísticos para el análisis de las variables y dimensiones correspondientes.

La Escala De Likert: Para medir la escala de estudio se aplicará una encuesta utilizando la escala de Likert, la misma que presenta en cada ítem cuatro alternativas, a partir de las cuales los encuestados podrán elegir, con la finalidad de señalar su nivel de acuerdo.

VALORACIÓN	ESCALA
Excelente/ siempre	4
Bueno/ a veces	3
Regular/ casi nunca	2
Deficiente/ nunca	1

El análisis de datos:

Se realizará en tres periodos

Se procesó los datos utilizando el programa de Excel.

El análisis estadístico utilizó el programa SPSS Versión 26.0.

El estadístico utilizado fue R de Pearson para medir el coeficiente de correlación y la prueba de hipótesis

CAPITULO V

5 RESULTADOS Y DISCUSION

5.1 PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.1 Procedimiento

El análisis de la información recolectada durante el proceso de investigación y la presentación e interpretación de los resultados alcanzados, responden a los objetivos de estudio.

Para ello, la investigación se realizó a través de 204 encuestados entre docentes y administrativos para conocer sobre la manera en que la gestión educativa influye en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” en Cusco, en el periodo 2019.

La encuesta se aplicó en tres periodos diferentes (longitudinal), en abril, agosto y diciembre del año 2019.

La variable independiente: Gestión educativa (X) está dividida en cuatro dimensiones con 27 preguntas.

La variable dependiente: Desempeño laboral (Y) esta subdividida en nueve dimensiones con 39 preguntas.

5.1.2 Presentación y análisis de resultados

Estos primeros cuadros estadísticos, demuestran de manera analítica el resultado alcanzado por cada dimensión de ambas variables en el tercer periodo de aplicación de la encuesta (diciembre), nos brinda un referente importante para el análisis e interpretación de resultados de la tesis.

- a) **VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN EDUCATIVA (X):** Se describirá previamente a cada una de las dimensiones, para una adecuada interpretación de la variable al final.

Tabla 1
Gestión Institucional (x1)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Deficiente</i>	2	1,0	1,0	1,0
<i>Regular</i>	160	76,2	78,4	79,4
<i>Bueno</i>	42	20,0	20,6	100,0
<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 1
Gestión Institucional (x1)



Interpretación:

Tanto en el cuadro y gráfico se logra apreciar los resultados generales de la dimensión Gestión Institucional al interior de la Institución Educativa Pública Secundaria “Inca Garcilaso de la Vega” de la ciudad del Cusco, en la que se muestra que un 0,96% considera que es Deficiente, un considerable 78,43% evidencia que es Regular y tan solo un 20,59 % manifiesta que es Buena. Estos datos nos demuestran que la Gestión Educativa en la institución antes mencionada es considerada de regular (mayoritariamente) a bueno, no habiendo índices de deficiencia, lo sorprendente es que nadie lo califica como excelente que sería lo ideal.

Tabla 2
Gestión Administrativa (x2)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	Deficiente	1	,5	,5	,5
	Regular	151	71,9	74,0	74,5
	Bueno	52	24,8	25,5	100,0
	Total	204	97,1	100,0	

Figura 2
Gestión Administrativa (x2)



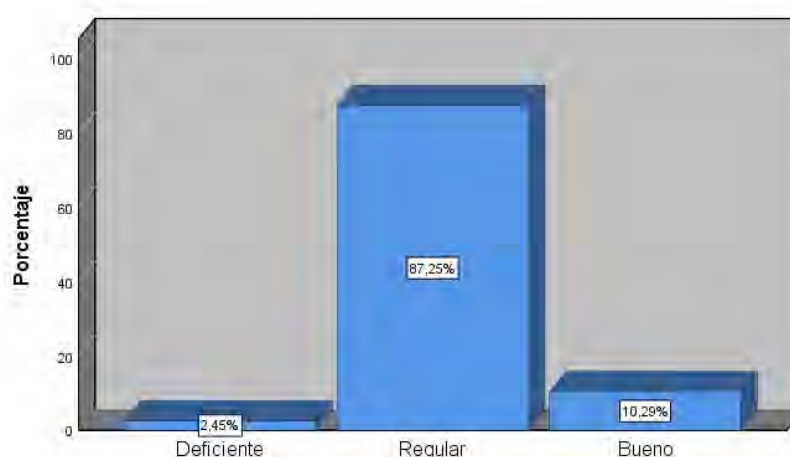
Interpretación:

Tanto en el cuadro y gráfico se logra apreciar los resultados generales de la dimensión Gestión Administrativa al interior de la Institución Educativa Pública Secundaria “Inca Garcilaso de la Vega” de la ciudad del Cusco, en la que se muestra que un 0,5% considera que es deficiente, un considerable 74,02% evidencia que es Regular y tan solo un 25,49 % manifiesta que la es Buena. Estos resultados nos dan muestra de que la Gestión Administrativa en la institución antes mencionada es considerada de regular (mayoritariamente) a bueno, no habiendo índices considerables de deficiencia, pero tampoco como excelencia.

Tabla 3
Gestión Pedagógica (x3)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	5	2,4	2,5	2,5
	<i>Regular</i>	178	84,8	87,3	89,7
	<i>Bueno</i>	21	10,0	10,3	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 3
Gestión Pedagógica (x3)



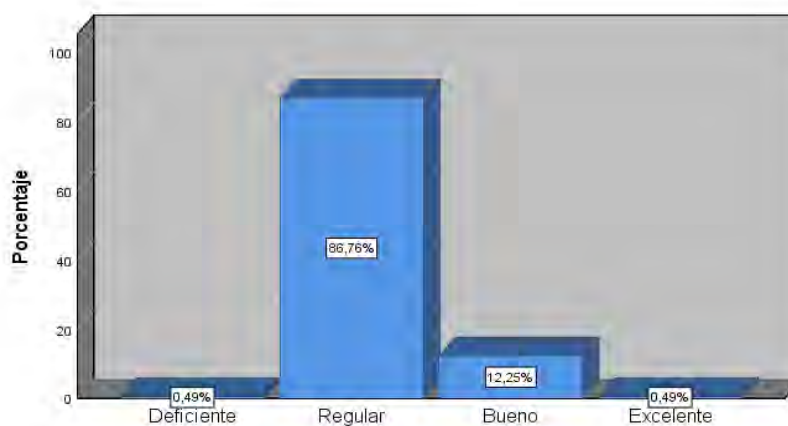
Interpretación:

Tanto en el cuadro y gráfico se logra apreciar los resultados generales de la dimensión Gestión Pedagógica al interior de la Institución Educativa Pública Secundaria “Inca Garcilaso de la Vega” de la ciudad del Cusco, en la que se muestra que un 2,45% considera que es Deficiente, un considerable 87,25% evidencia que es Regular y tan solo un 10,29 % manifiesta que la es Buena. Estos resultados nos evidencian de que la Gestión Pedagógica en la institución antes mencionada es considerada preocupantemente como regular y solo un grupo minoritario la considera como buena.

Tabla 4
Gestión Comunitaria (x4)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Deficiente</i>	1	,5	,5	,5
<i>Regular</i>	177	84,3	86,8	87,3
<i>Válido Bueno</i>	25	11,9	12,3	99,5
<i>Excelente</i>	1	,5	,5	100,0
<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 4
Gestión Comunitaria (x4)



Interpretación:

Tanto en el cuadro y gráfico se logra apreciar los resultados generales de la dimensión Gestión Comunitaria al interior de la Institución Educativa Pública Secundaria “Inca Garcilaso de la Vega” de la ciudad del Cusco, en la que se muestra que un 0,5% considera que es Deficiente, un considerable 86,76% evidencia que es Regular, un ínfimo 12,25 % manifiesta que es Buena y tan solo un 0,5% nos dice que es Excelente. Del gráfico podemos entender que, la apreciación de la gestión comunitaria en la Institución Educativa es inquietantemente Regular y con algunos puntos porcentuales de Excelente. Además, se mantiene, con porcentajes mínimos la apreciación negativa, es decir la Deficiencia.

Tabla 5

Gestión Educativa (X)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Regular</i>	179	87,7	87,7
	<i>Bueno</i>	24	11,8	99,5
	<i>Excelente</i>	1	,5	100,0
	<i>Total</i>	204	100,0	

Figura 5
Gestión Educativa (X)

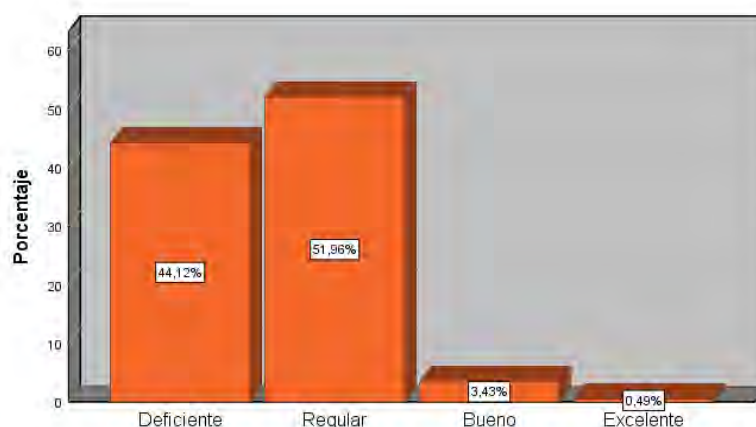
**Interpretación:**

Los resultados encontrados, permiten analizar la variable: Gestión Educativa en la Institución Educativa Pública Secundaria “Inca Garcilaso de la Vega” de la ciudad del Cusco. En este cuadro se aprecia que un alto porcentaje representado por 87,7% expresa que es Regular, un (11,8%) nos dice que es Bueno y tan solo un 0,5% evidencia que es Excelente. Del gráfico se desprende que la Institución antes mencionada acumula apreciaciones de regularidad en cuanto a Gestión Educativa se refiere, con porcentajes (si bien es cierto ínfimos), pero con tendencia positiva.

Tabla 6
Competencia Interpersonal (y1)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	90	42,9	44,1	44,1
	<i>Regular</i>	106	50,5	52,0	96,1
	<i>Bueno</i>	7	3,3	3,4	99,5
	<i>Excelente</i>	1	,5	,5	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 6
Competencia Interpersonal (y1)



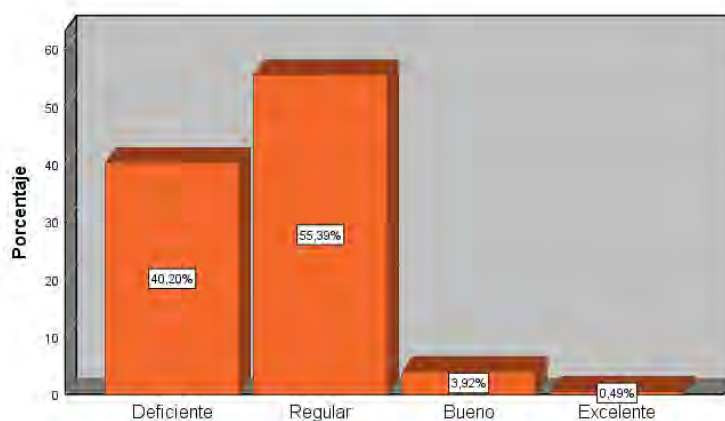
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión de la Competencia interpersonal en la Institución Educativa “Inca Garcilaso de la Vega”. En este gráfico se aprecia que un 44,12% expresa que es Deficiente, un 51,96% nos dice que es Regular, un tímido 3,43% evidencia que es Bueno y tan solo un 0,5% dice que es Excelente. Al respecto se puede decir que la competencia interpersonal evidencia dificultades al interior de esta Institución Educativa, ya que tiende a ser regular y deficiente.

Tabla 7
Competencia Administrativa (y2)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Deficiente</i>	82	39,0	40,2	40,2
<i>Regular</i>	113	53,8	55,4	95,6
<i>Válido</i> <i>Bueno</i>	8	3,8	3,9	99,5
<i>Excelente</i>	1	,5	,5	100,0
<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 7
Competencia Administrativa (y2)



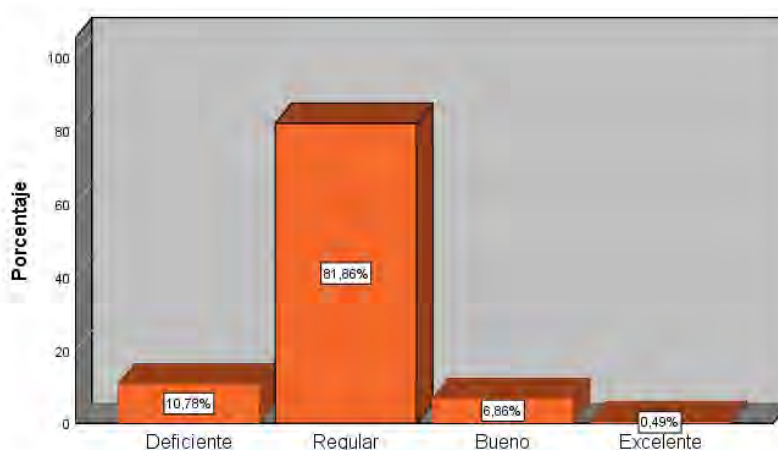
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión de la Competencia Administrativa en la Institución Educativa “Inca Garcilaso de la Vega”. En este gráfico se aprecia que un alarmante 40,20% expresa que es Deficiente, un 55,39% nos dice que es Regular, un 3,92% evidencia que es Bueno y tan solo un 0,5% dice que es Excelente. Al respecto se puede decir que la Competencia Administrativa muestra porcentajes considerables en la apreciación Regular y deficiente.

Tabla 8
Calidad (y3)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Deficiente</i>	22	10,5	10,8	10,8
<i>Regular</i>	167	79,5	81,9	92,6
<i>Válido Bueno</i>	14	6,7	6,9	99,5
<i>Excelente</i>	1	,5	,5	100,0
<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 8
Calidad (y3)



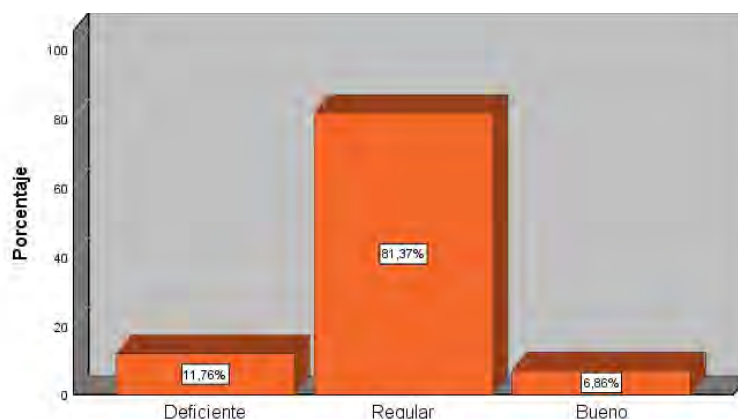
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Calidad en la Institución Educativa "Inca Garcilaso de la Vega". En este gráfico se aprecia que un 10,78% expresa que es Deficiente, un inquietante 81,86% nos dice que es Regular, un 6,86% evidencia que es Bueno y tan solo un 0,5% dice que es Excelente. Al respecto se puede decir que la Calidad es catalogada como Regular, habiendo porcentajes mínimos que la catalogan como Deficiente; asimismo, como bueno y un porcentaje pequeño como excelente. Estos datos serán importantes para el análisis final.

Tabla 9
Productividad (y4)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	24	11,4	11,8	11,8
	<i>Regular</i>	166	79,0	81,4	93,1
	<i>Bueno</i>	14	6,7	6,9	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 9
Productividad (y4)



Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Productividad en la Institución Educativa “Inca Garcilaso de la Vega”. En este gráfico se aprecia que un 11,76% expresa que es Deficiente, un preocupante 81,37% nos dice que es Regular, y tan solo un 6,86% evidencia que es Bueno. Del cuadro se puede decir que la Productividad es catalogada mayoritariamente como Regular, habiendo porcentajes mínimos que la califican como deficiente; y un porcentaje mucho menor nos dice que es bueno.

Tabla 10
Esfuerzo (y5)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	23	11,0	11,3	11,3
	<i>Regular</i>	139	66,2	68,1	79,4
	<i>Bueno</i>	42	20,0	20,6	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 10
Esfuerzo (y5)



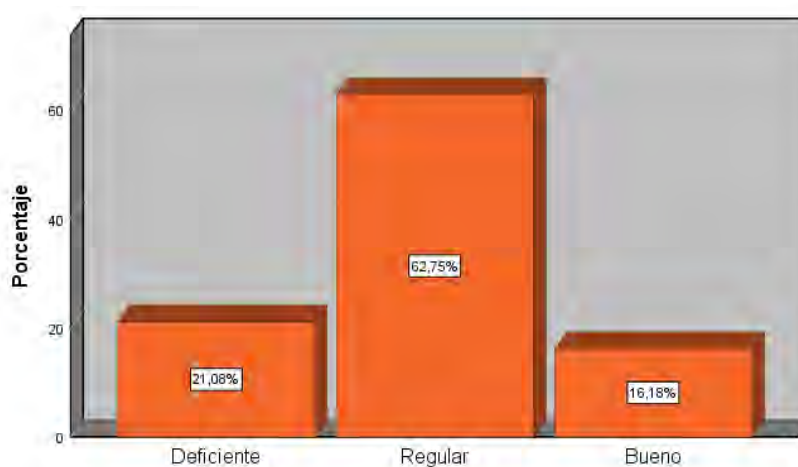
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Esfuerzo en la Institución Educativa "Inca Garcilaso de la Vega". En este gráfico se aprecia que un mínimo 11,27% expresa que es Deficiente, un preocupante 68,14% nos dice que es Regular, y un 20,59% evidencia que es Bueno. Del cuadro se deduce que la dimensión de Esfuerzo es calificada mayoritariamente como Regular y se aprecia un porcentaje pequeño, pero importante que la califica como buena.

Tabla 11
Conocimiento del trabajo (y6)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	Deficiente	43	20,5	21,1	21,1
	Regular	128	61,0	62,7	83,8
	Bueno	33	15,7	16,2	100,0
	Total	204	97,1	100,0	

Figura 11
Conocimiento del trabajo (y6)



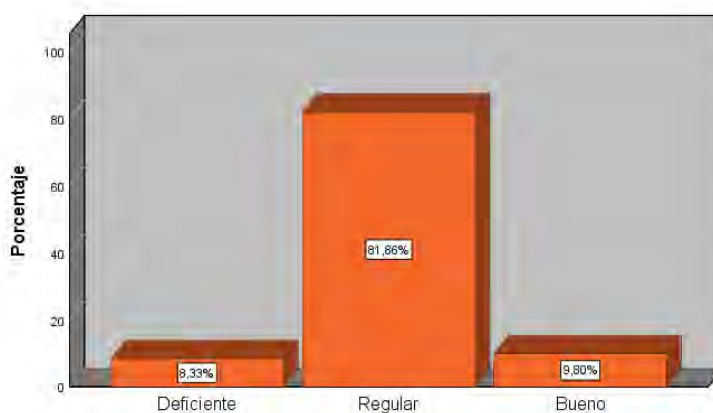
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Conocimiento del trabajo en la Institución Educativa “Inca Garcilaso de la Vega”. En este gráfico se aprecia que un 21,08% expresa que es Deficiente, un interesante 62,75% nos dice que es Regular, y un 16,18% evidencia que es Bueno. Del cuadro se entiende que el conocimiento del trabajo es Regular; asimismo hay un porcentaje inferior que la cataloga como deficiente. Se aprecia un porcentaje pequeño, pero importante que la califica como buena.

Tabla 12
Liderazgo (y7)

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	17	8,1	8,3	8,3
	<i>Regular</i>	167	79,5	81,9	90,2
	<i>Bueno</i>	20	9,5	9,8	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0	

Figura 12
Liderazgo (y7)



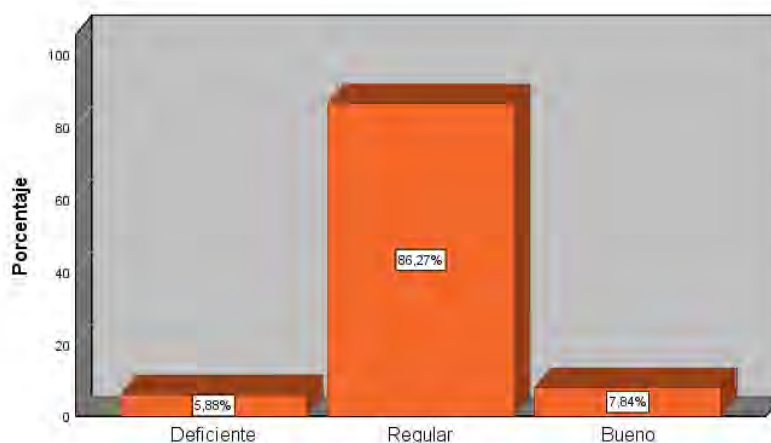
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Liderazgo en la Institución Educativa "Inca Garcilaso de la Vega". En este gráfico se aprecia que un mínimo 8,33% expresa que es Deficiente, un alarmante 81,86% nos dice que es Regular, y tan solo un 9,80% evidencia que es Bueno. Del cuadro se entiende que no existe liderazgo pleno al interior de la institución antes mencionada ya que los porcentajes son elevados.

Tabla 13
Cumplimiento / Aceptación de la autoridad (y8)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	12	5,7	5,9
	<i>Regular</i>	176	83,8	92,2
	<i>Bueno</i>	16	7,6	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0

Figura 13
Cumplimiento / Aceptación de la autoridad (y8)



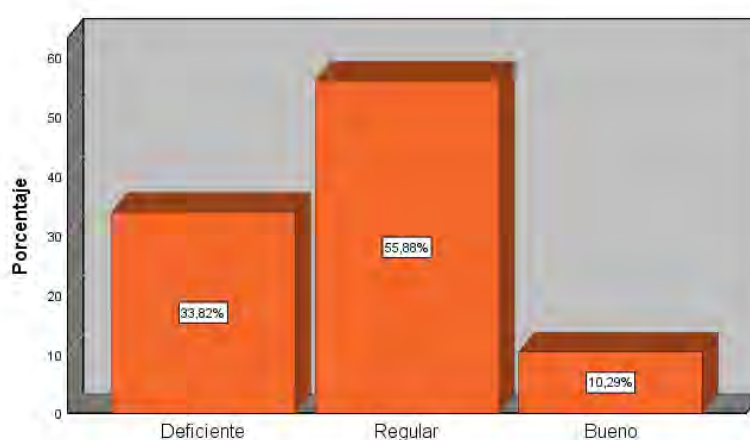
Interpretación:

Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Cumplimiento / Aceptación de la autoridad en la Institución Educativa "Inca Garcilaso de la Vega". En este gráfico se aprecia que un mínimo 5,88% expresa que es Deficiente, un alarmante 86,27% nos dice que es Regular, y tan solo un 7,84% evidencia que es Bueno. Del cuadro se entiende hay una aceptación regular de la aceptación de la autoridad, esto de alguna manera coincide con el gráfico anterior.

Tabla 14
Competencia de comunicación(y9)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Deficiente</i>	69	32,9	33,8
	<i>Regular</i>	114	54,3	89,7
	<i>Bueno</i>	21	10,0	100,0
	<i>Total</i>	204	97,1	100,0

Figura 14
Competencia de comunicación(y9)



Interpretación:

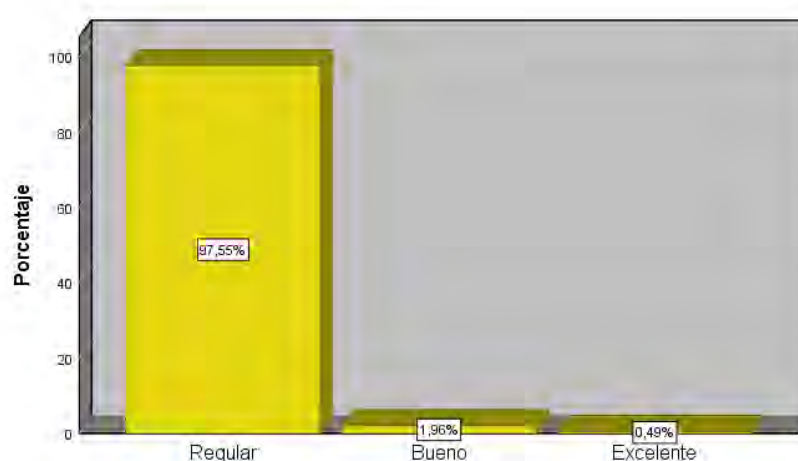
Los resultados encontrados, permiten analizar la dimensión: Competencia de comunicación en la Institución Educativa “Inca Garcilaso de la Vega”. En este gráfico se aprecia que un 33,82% expresa que es Deficiente, un interesante 55,88% nos dice que es Regular, y tan solo un 10,29% evidencia que es Buena. Del cuadro se puede deducir que al interior de la institución antes mencionada la competencia comunicativa es catalogada como deficiente y regular, mayoritariamente, asimismo, existe un porcentaje pequeño que nos dice que es Buena.

Tabla 15

Desempeño laboral (Y)

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<i>Regular</i>	199	97,5
	<i>Bueno</i>	4	99,5
	<i>Excelente</i>	1	100,0
	<i>Total</i>	204	100,0

Figura 15

Desempeño laboral (Y)**Interpretación**

Los resultados encontrados, permiten analizar la variable: Dimensión Laboral en la Institución Educativa Pública Secundaria “Inca Garcilaso de la Vega” de la ciudad del Cusco. En este cuadro se aprecia que un alto porcentaje representado por 97,5% expresa que es Regular, un (2,0%) nos dice que es Bueno y tan solo un 0,5% evidencia que es Excelente. Del gráfico se desprende que la Institución antes mencionada acumula una apreciación casi total de regular en cuanto a Dimensión laboral se refiere, asimismo, se puede apreciar que no hay porcentajes que demuestren deficiencia en la variable en dicha variable.

5.1.3 Validación de la prueba de hipótesis.

Primero: Para la validación se consideró los resultados de los tres periodos de las encuestas aplicadas (abril, agosto y diciembre), llegando a la siguiente consolidación de datos:

Tabla 16
Consolidada de la variable X: Gestión educativa

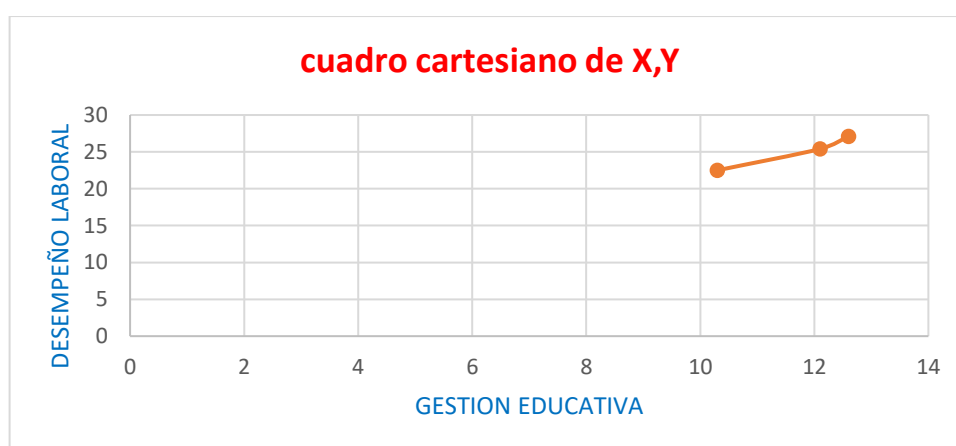
Aplicación encuestas	Fechas	x1	x2	x3	x4	X
1	Abril	2.5	2.8	2.5	2.5	10.3
2	Agosto	2.8	3	2.8	3.5	12.1
3	Diciembre	3.3	3.3	3	3.2	12.6

Tabla 17
Consolidada de la variable Y: Desempeño laboral

Aplicación encuestas	fechas	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	Y
1	abril	2	2.5	2.5	3	3	3	3.5	2.5	1.5	22.5
2	agosto	2.5	2.7	3	3	3.5	3.5	3	2.7	2	25.4
3	diciembre	2.7	2.6	3.3	3.2	3.7	3	3	3	2.6	27.1

Segundo: Grafico del cuadro cartesiano con los pares ordenados de las variables: Gestión educativa y Desempeño laboral.

Figura 16
Cuadro Cartesiano de X,Y



Tercero: Obtención de la función matemática

$$Y = a + bX$$

Donde:

Y: Variable dependiente (Desempeño laboral)

X: Variable independiente (Gestión educativa)

a: Intercepto

b: Pendiente

Cuarto: Obtención de la Ley de la tesis

intercepto	2.87585421
pendiente	1.89635535

Desempeño Laborar (Y) = 2.87585421 + 1.89635535 Gestión educativa (X)

Donde:

DL: Desempeño laboral

GE: Gestión educativa

5.1.4 Prueba de hipótesis general

Para el desarrollo de la prueba de hipótesis se ha considerado como técnica de análisis el planteado por Arnau (1997). Bajo este diseño, se ha utilizado el estadístico R de Pearson como el índice que mide el grado de relación entre las variables, aplicando la siguiente formula:

$$r = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right)}}$$

PUNTAJE	TIPO DE RELACION
0.00	Relación nula
0.00 – 0.20	Relación muy baja
0.20 – 0.40	Relación baja
0.40 – 0.60	Relación moderada
0.60 – 0.80	Relación alta
0.80 – 0.99	Relación muy alta
1.00	Relación perfecta

Indicadores para determinar las hipótesis:

- Si p valor > α se prueba la hipótesis nula
- Si p valor < α se acepta la hipótesis alterna.

a) Formulación de la hipótesis nula (Ho) y alterna (Ha)

Ho: No existe una relación directa entre la Gestión educativa y el desempeño laboral.

Ha: Si existe una relación directa entre Gestión educativa y el desempeño laboral.

b) Nivel de significancia (α)

El nivel de significancia es del 5%; o sea $\alpha = 0.05$, y el nivel de confianza del 95%.

c) Estadístico de prueba

La prueba elegida es R de Pearson para medir el nivel de correlación

d) Determinación de la región crítica

Conjunto de valores del estadístico de contraste que nos induce a rechazar la hipótesis nula.

Es decir, como $p < 0.05$, rechazamos Ho (hipótesis nula) y aceptamos Ha (hipótesis alternativa) que indica que existe una relación muy alta entre la gestión educativa y el desempeño laboral.

$r = ,98626296$, con una medida longitudinal, medida en tres periodos.

Tabla 18
Correlación de las variables X – Y

		<i>GESTIÓN EDUCATIVA</i>	<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>
<i>GESTIÓN EDUCATIVA</i>	Correlación de Pearson	1	,98626296
	Sig. (bilateral)		,341
	N	204	204
<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>	Correlación de Pearson	,98626296	1
	Sig. (bilateral)	,341	
	N	204	204

Interpretación y análisis:

El coeficiente de Correlación de Pearson es igual a ,98626296, lo que muestra que existe una correlación muy alta entre la variable **X** Gestión Educativa y **Y** Desempeño Laboral.

El resultado evidencia que la correlación Pearson del ,98626296 es significativa, pues es mayor al nivel de significancia de 0.05

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en la que se afirma que existe una correlación entre la gestión educativa y el desempeño laboral.

5.1.5 Prueba de hipótesis específica HE1:

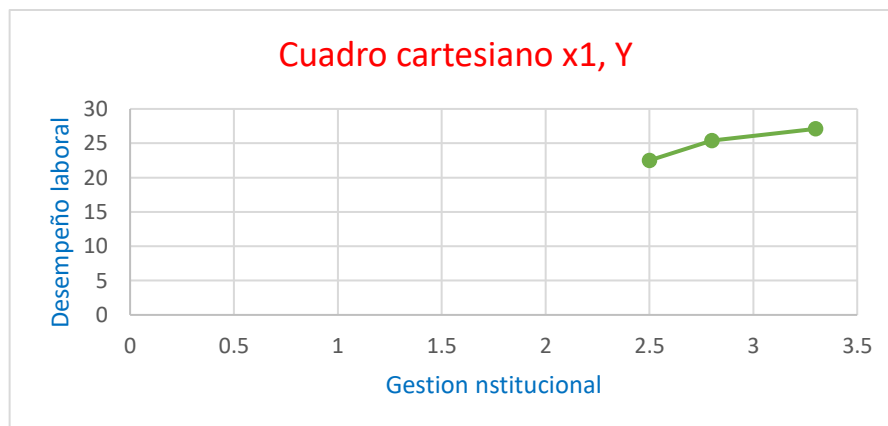
Tabla 19

Prueba de hipótesis específica HE1

Aplicación encuestas	Fechas	x1	Y
1	Abril	2.5	22.5
2	Agosto	2.8	25.4
3	Diciembre	3.3	27.1

Figura 17

Cuadro cartesiano x1, Y



$$Y = a + b x1$$

La ley de la tesis

$$DL = 9.20408163 + 5.51020408 GI$$

DL: Desempeño laboral

GI: Gestión institucional

$$r = 0.95742875$$

Tabla 20
Correlación: Desempeño laboral y Gestión institucional (x1, Y)

		<i>GESTIÓN INSTITUCIONAL</i>	<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>
GESTION	Correlación de Pearson	1	,957428
INSTITUCIONAL	Sig. (bilateral)		,438
	N	204	204
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,95742875	1
	Sig. (bilateral)	,438	
	N	75204	204

Interpretación y análisis:

El coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0. 95742875, lo que nos muestra que existe una correlación muy alta entre la variable **X1** Gestión institucional y **Y** Desempeño Laboral.

El resultado evidencia que la correlación de Pearson del 0. 95742875 es muy alta, pues es mayor al nivel de significancia de 0.05.

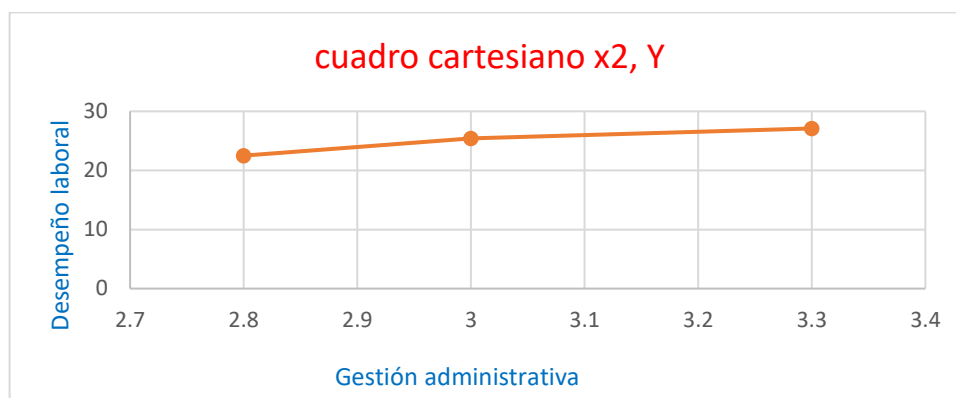
Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en la que se afirma que existe correlación entre la gestión institucional y el desempeño laboral.

5.1.6 Prueba de hipótesis específica HE2:

Tabla 21
Prueba de hipótesis específica HE2

Aplicación encuestas	fechas	x2	Y
1	abril	2.8	22.5
2	agosto	3	25.4
3	Diciembre	3.3	27.1

Figura 18
Cuadro cartesiano x2, Y



$$Y = a + b \cdot X$$

La ley de la tesis

$$DL = -2.06052632 + 8.92105263 \cdot GA$$

DL: Desempeño laboral

GA: Gestión administrativa

$$r = 0.96523629$$

Tabla 22

Correlación: Gestión administrativa y Desempeño Laboral (X2- Y)

		<i>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>	<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>
<i>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>	Correlación de Pearson	1	,96523
	Sig. (bilateral)		,143
	N	204	204
<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>	Correlación de Pearson	,96523829	1
	Sig. (bilateral)	,143	
	N	204	204

Interpretación y análisis:

El coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0.96523829, lo que nos muestra que existe una relación MUY ALTA entre la variable **X2** Gestión Administrativa y **Y** Desempeño Laboral.

El resultado evidencia que la correlación de Pearson del 0.96523829 es significativa, pues es mayor al nivel de significancia de 0.05.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis

alterna, en la que se afirma que existe correlación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral.

5.1.7 Prueba de hipótesis específica HE3:

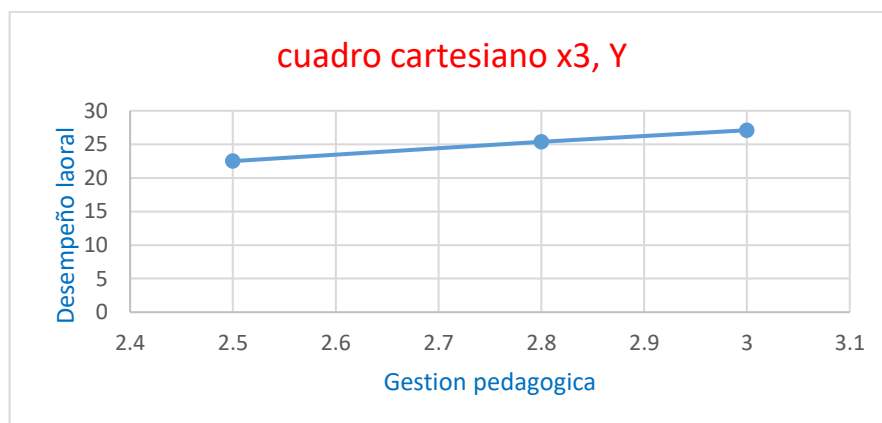
Tabla 23

Prueba de hipótesis específica HE3

Aplicación encuestas	fechas	x3	Y
1	abril	2.5	22.5
2	agosto	2.8	25.4
3	Diciembre	3	27.1

Figura 19

Cuadro cartesiano x3, Y



$$Y = a + b \times x3$$

La ley de la tesis

$$DL = -0.55526316 + 9.23684211GP$$

DL: Desempeño laboral

GP: Gestión pedagógica

$$r = 0.99940395$$

Tabla 24
Correlación: Gestión pedagógica y Desempeño laboral (X3- Y)

		<i>GESTIÓN PEDAGOGICAL</i>	<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>
<i>GESTIÓN PEDAGOGICA</i>	Correlación de Pearson	1	,9994
	Sig. (bilateral)		,341
	N	204	204
<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>	Correlación de Pearson	,9994	1
	Sig. (bilateral)	,341	
	N	204	204

Interpretación y análisis:

El coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0. 9994, lo que nos muestra que existe una relación MUY ALTA entre la variable **X3** Gestión Pedagógica y **Y** Desempeño Laboral.

El resultado evidencia que la correlación de Pearson del 0. 9994 es significativa, pues es mayor al nivel de significancia de 0.05.

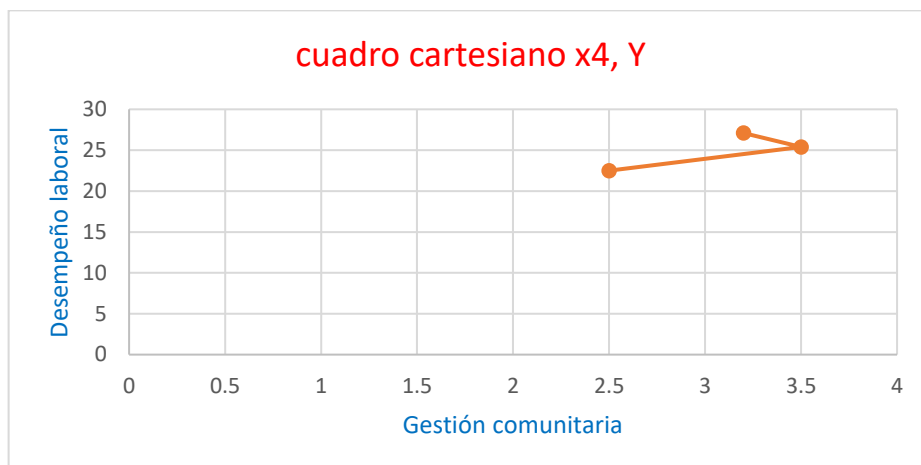
Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en la que se afirma que existe correlación entre la gestión pedagógica y el desempeño laboral.

5.1.8 Prueba de hipótesis específica HE3:

Tabla 25
Prueba de hipótesis específica HE3

Aplicación encuestas	fechas	x4	Y
1	abril	2.5	22.5
2	agosto	3.5	25.4
3	Diciembre	3.2	27.1

Figura 20
Cuadro cartesiano x4, Y



$$Y = a + b \times X$$

La ley de la tesis

$$DL = 14.1113924 + 3.55063291GC$$

DL: Desempeño laboral

GP: Gestión comunitaria

$$r = 0.7833576$$

Tabla 26
Correlación: Gestión Comunitaria y Desempeño Laboral (x4- Y)

		<i>GESTIÓN COMUNITARIA</i>	<i>DESEMPEÑO LABORAL</i>
GESTIÓN COMUNITARIA	Correlación de Pearson	1	,7833576
	Sig. (bilateral)		,438
	N	204	204
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,7833576	1
	Sig. (bilateral)	,438	
	N	204	204

Interpretación y análisis:

El coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0. 7833576, lo que nos muestra que existe una relación ALTA entre la variable **X4** Gestión Comunitaria y **Y** Desempeño Laboral.

El resultado evidencia que la correlación de Pearson del 0. 7833576 es significativa, pues es mayor al nivel de significancia de 0.05.

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en la que se afirma que existe correlación entre la gestión comunitaria y el desempeño laboral.

5.1.9 Discusión de resultados:

El trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión educativa en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” del Cusco. Los resultados alcanzados después de haber realizado una investigación cuantitativa, explicativa, correlativa y no experimental, con una medida de tipo longitudinal y con un tamaño de muestra de 204 personas entre docentes y administrativos y la aplicación del estadístico de R de Pearson, se determinó:

Que existe un grado de influencia alto entre la variable Gestión Educativa y el Desempeño Laboral, con una Correlación de Pearson de ,98626296 determinando a través de la prueba de hipótesis que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) que afirma la existencia de influencia entre ambas variables; además la dimensión gestión institucional y desempeño laboral se tiene una correlación de Pearson de ,95742875; la dimensión gestión administrativa y desempeño laboral tiene una correlación de Pearson de ,96523829; sobre la dimensión gestión pedagógica y desempeño laboral se tiene una correlación de Pearson de ,9994. Además, la dimensión gestión comunitaria y **desempeño** laboral tiene una correlación de Pearson menor pero también alta de ,7833576. Por lo tanto, la gestión educativa es un pilar fundamental que debe ser considerado para lograr un desempeño laboral ideal y de esta manera alcanzar la razón de toda institución educativa que es la mejora de la calidad educativa a través de la enseñanza aprendizaje significativo (para la vida), y más aún en esta institución educativa por representar a los colegios emblemáticos de la Región del Cusco.

Los resultados obtenidos en la presente tesis, son similares a los obtenidos en otros estudios, así tenemos según Valles, Martínez, & Guevara (2016). En su trabajo de investigación el *desempeño docente y la calidad*

educativa, Universidad Autónoma Indígena- México. Esta investigación es de tipo mixto, correlacional. La muestra se aplicó a 135 docentes, para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario llegó a la siguiente conclusión: Que los profesores consideran que la calidad educativa no solo depende de su desempeño docente, sino que existen cuatro factores (escuela, contexto, docente, gobierno) que necesitan trabajar de forma colaborativa. Además, que existe una correlación de Pearson de ,578. Para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa, se considera prudente que el director realmente ejecute su rol dentro de la institución.

Según Rosas (2014) en su investigación “*gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la institución educativa César Vallejo de pamploña baja del distrito de San Juan de Miraflores Lima.* La investigación fue descriptiva de corte transversal, correlaciona, la muestra fue de 30 docentes, se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario. Se llegó a la conclusión que existe correlación entre gestión educativa y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,69$; además, existe relación entre la aplicación del proyecto educativo institucional y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,51$; y existe relación entre la aplicación del proyecto curricular y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,66$; también existe relación entre la aplicación del plan de supervisión educativa y el nivel de desempeño docente, donde $r=0,60$. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa”, afirmándose que existe una correlación significativa entre las variables y sus dimensiones en estudio.

Según Imelda Yábar Simón (2013) “en su trabajo de investigación teniendo como objetivo proponer *la gestión educativa y la práctica docente en la IEP. Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, Universidad Nacional Mayor De San Marcos- Lima.* La población son 44 docentes. El instrumento es un cuestionario, llegó a las siguientes conclusiones. Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente ya que el R^2 de Spearman es 0.56.4 también indica que existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente Spearman es 0.3114, que existe

relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente Spearman es 0.4212, existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente Spearman es 0.4212 y existe relación entre la Ejecución de la gestión educativa y la práctica docente”.

Según Sergio Carrasco Díaz (2002) “en su trabajo de investigación *la gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA-Lima*. Realizo una investigación no experimental transversal correlacional; la muestra estuvo constituida por 256 alumnos y 30 docentes, utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, llegó a la siguiente conclusión: Se demuestra que la Gestión educativa tiene relación directa y positiva con la Formación Profesional, siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta. También se determina que existe una relación directa entre la Gestión Administrativa y la Calidad de Formación Profesional, siendo el índice de correlación de 81,8%. Además, Como resultado de todo el trabajo de investigación se concluyó que existe una relación directa entre la Gestión Educativa y la Calidad de Formación Profesional con su índice de correlación es de 73,1% lo que significa que es una relación alta, directa y positiva”.

Según Mejia Catalan, Mariel Vanessa (2018) “en su trabajo de investigación teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018. Utilizó un tipo de investigación correlacional, de nivel descriptivo y diseño no experimental-transversal, la muestra estuvo constituida por 117 docentes, para la recolección de información se aplicó dos cuestionarios con escalas de Likert. De los hallazgos se refleja que la gestión institucional es regularmente eficiente que representa al 73,5% de las opiniones de los docentes, mientras que el desempeño docente siempre es favorable en un 80,3% evidenciando el esfuerzo de los docentes por alcanzar los objetivos establecidos, mientras que la gestión institucional no refleja la eficacia suficiente para lograr los aprendizajes esperados en los estudiantes, a través de los lineamientos y políticas adoptadas por las instituciones

educativas, resultados que se validan por los resultados del coeficiente correlación de Kendall, cuyo valor de Tau-B = 0,801 estableciendo la correlación directa entre la gestión institucional y el desempeño docente, a nivel de confianza del 95%”.

CONCLUSIONES

- Primera:** De acuerdo a los resultados se puede inferir que la influencia Al 95% de confianza y con un nivel de significancia de α : 5%, se confirma que, existe una correlación significativa entre la gestión educativa y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” del Cusco, en el periodo 2019; siendo los resultados proporcionados por el coeficiente R de Pearson que alcanza el valor de 0, 98626296; valor que demuestra una correlación positiva muy alta. Por lo tanto, existe un nivel de influencia muy alto entre ambas variables y quien esté a cargo de la gestión educativa deberá considerar la importancia de su gestión para lograr mejoras importantes en el desempeño laboral tal como lo demuestra la Ley de la Tesis.
- Segunda:** Existe una correlación directa entre la dimensión gestión institucional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco, alcanzando un coeficiente r de Pearson con un valor de 0. 95742875. considerado como muy alto.
- Tercera:** La correlación que existe entre la dimensión gestión administrativa y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” del Cusco es directa, con un nivel r de Pearson de 0.96523829. lo que significa muy alto.
- Cuarto:** Existe una correlación directa con una r de Pearson de 0. 9994 que es considerado como muy alto, entre la dimensión gestión pedagógica y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco en el periodo 2019
- Quinto:** A través de la prueba longitudinal, nos demuestra que existe una correlación directa entre la dimensión gestión comunitaria y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” del Cusco, y con un valor de r de Pearson de 0.7833576, considerado como alto.

SUGERENCIAS

Se sugiere a todos los directores y en especial al director de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” del Cusco, al personal administrativo y a los docentes tomar en consideración lo siguiente:

- Primera:** Siendo los resultados proporcionados por el coeficiente r de Pearson que alcanza el valor de 0,98626296; valor que demuestra una correlación positiva muy alta; se sugiere evaluar constantemente la gestión educativa y sus dimensiones, para poder mejorar y de esta manera lograr mayores y mejores resultados en el logro del desempeño laboral y a si alcanzar la calidad educativa tan soñada y reclamada por la sociedad.
- Segunda:** Se sugiere fortalecer la dimensión sobre gestión institucional a través de capacitaciones y monitoreos constantes para lograr una mejora en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco,
- Tercera:** Se sugiere fortalecer la dimensión gestión administrativa a través de programas de capacitación y desarrollo conducentes a optimizar el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” del Cusco es significativa, con un nivel r de Pearson de 0.96523829. lo que significa muy alto.
- Cuarto:** Se sugiere fortalecer la identidad institucional para mejorar los resultados calificados como regular sobre la dimensión gestión pedagógica que mantiene una correlación muy alta con el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco en el periodo 2019
- Quinto:** Existiendo una correlación significativa entre la dimensión gestión comunitaria y el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso

de la Vega” del Cusco, se deberá implementar trabajos en equipo, en busca de una visión institucional y una misión de trabajo. Ello se logrará con cambios de actitudes y un criterio más resiliente a nuestra realidad.

Sexto: Siendo los resultados proporcionados por el coeficiente r de Pearson que demuestra una correlación positiva muy alta; entre la gestión educativa y el desempeño laboral, este resultado demuestra que el liderazgo del director dentro de su institución educativa es sustancial en el crecimiento o desarrollo de dicha institución; por tal motivo, éste debe capacitarse con bastante regularidad para estar actualizado en cuestiones pedagógicas y administrativas, de esta manera guiar de forma pertinente a su personal docente y administrativo, potencializando sus habilidades y capacidades, lo que garantizará alcanzar una educación de calidad y prestigio a los ojos de la sociedad y en beneficio de los estudiantes y de la colectividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, N. L. (2014). *Los instrumentos de gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la institución educativa César Vallejo de Pamplona baja del distrito de san juan de miraflores, ugel n°01, 2014*. Lima, Perú.
- Aguilar, S. (2003). *Selección del personal*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alvarogranados21/seleccion-de-personal-7002734>.
- Aguilar, S. y. (2003). *Selección del personal*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alvarogranados21/seleccion-de-personal-7002734>.
- Alvarado Oyarse, O. (1999). *Gestión educativa, enfoques y procesos*. Lima.
- Alvarado, O. (1998). *La gestión educativa*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos106/sobre-gestion-educativa/sobre-gestion-educativa.shtml>
- Amanda Correa de Urrea. (s.f.).
- Amanda Correa de Urrea. (2018). *Gestión educativa: Un nuevo paradigma*. Obtenido de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaun nuevoparadigma.pdf>.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 2.
- Asch, J. M. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas. 88.
- Atala, M. C. (1999). Satisfacción laboral y Productividad. *Revista de Psicología de unmsm*, 46 - 6.
- Baquerizo, D. R. (2013). *Administración educativa*. Guayaquil , Ecuador.
- Beltrán B., A. S. (setiembre de 2011). *Hacia una educación de calidad en el Perú*. Lima, Perú: Cartolán Editora y Comercializadora E.I.R.L.
- Benilde García Cabrero, J. L. (31 de Octubre de 2008). Memorias del IV Coloquio Iberoamericano sobre la Evaluación de la Docencia. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 124-136.
- Bolaños, C. D. (2003). La formación comunitaria como generadora de participación y transformación social. *Dialnet*, 254.
- Bolívar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones*. España.
- Bolívar, A. (2011). «Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente». *EDUCAR*, 253-75.
- Carrasco, D. S. (Enero de 2009). *La gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. Lima, Perú.

- Casassus, J. (Octubre de 2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Obtenido de <http://files.7o- semestre.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Cavassa, C. R. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Noriega.
- Cerdán, P. J. (2017). *Relación del clima institucional y rendimiento laboral de los docentes en la institución educativa Simón Bolívar Cusco, 2015*. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/3110>
- Chiavenato. (2007). *Selección del personal*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alvarogranados21/seleccion-de-personal-7002734>.
- CHICA, C. A. (2009). *Cinco tendencias de la Gestión Educativa*. Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/2811Botero.pdf>.
- ClevesS, N. R. (2004). El maestro como formador y cultor de. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 26.
- Cornejo, R., & Redondo, J. (octubre de 2011). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza*. Obtenido de http://www.opech.cl/bibliografico/Participacion_Cultura_Escolar/ClimaEscolar_Cornejo_Redondo.pdf
- Cruz, K. G. (2015). *Ensayo de la Gestión Educativa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>.
- D.R. (2010). *Alianza por la Calidad de la Educación*. Argentina: Argentina 28, Colonia Centro Histórico,.
- Davis, W. y. (2002). *Selección del personal*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/alvarogranados21/seleccion-de-personal-7002734>.
- De los santos, E. (26 de Abril de 2018). *¿Qué es el liderazgo directivo?* Obtenido de <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-el-liderazgo-directivo/>
- Educando. (s.f.).
- Educando. (2009). *Gestión Educativa*. Obtenido de <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>
- Espinoza, G. S. (2017). *La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las i.e. de puente piedra- 2017*. Lima, Puente Piedra, Perú.
- Fernandez, J. L. (2016). *Instrumentos de gestión educativa y la relación con el desempeño docente en la las instituciones educativas de nivel primario del distrito de talavera - andahuaylas, 2016*. Abancay, Apurímac, Perú.

- Flores, A. R. (2016). La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima – 2016. Lima, Puente piedra, Perú.
- Fullan, M. (2005). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. (U. d. Toronto, Ed.) *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2.
- Galvis, R. V. (2007). De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. Caracas, Venezuela.
- García , B., Loredo, J., & Carranza, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista electrónica de investigación educativa*.
- Guadalupe, :. M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa . México, Región sur de Chihuahua.
- Guiselle María Garbanzo Vargas, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación.*, 27.
- Hernandez, S. R., & Mendoza, t. C. (2019). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernandez, S. R., & Mendoza, T. C. (2020). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Isabel., B. C. (2019). *Mención gestión y acreditación educativa*. Trujillo, Perú.
- Jopen, G. G. (2014). *Sistema educativo peruano : balance y agenda pendiente*. Lima: Cartolán Editora .
- Kestler, a. m. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*. Paraguay.
- Klingner, D. E. (2017). *Administración del personal en el sector público: contexto y estrategias*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Larrea, A. (2013). “La Dimensión Organizacional de la Institución escolar”. *Análisis de un caso de gestión privada y confesión católica*. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/sintesis/article/view/12217>.
- Lepeley, M. T. (2007). *Gestión y Calidad . Un modelo de evaluación*. Chile: Global Institute for Quality Education.
- Lepeley, M. T. (2007). *Gestión y Calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Chile: Global Institute for Quality Education.
- Logui, R. (2015). *Relaciones interpersonales* . Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/50302258/relaciones-interpersonales>.
- Loredo, P. d. (Mayo de 2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. México.
- Loza, T. G. (2013). El liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las escuelas de calidad. México.

- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*.
- Mejía, C. M. (2019). *Gestión institucional y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Santa Ana – La Convención, 2018*. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/4746>
- MINEDU. (Julio de 2019). *Guía metodológica para la formulación del reglamento institucional - RI de los institutos y escuelas de educación superior pedagógica*. Perú.
- MINEDU. (Junio de 2019). *Guía metodológica para la formulación del reglamento institucional - PAT de los institutos y escuelas de educación superior pedagógica*. Perú.
- Minedu, M. d. (2005). Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. *Decreto Supremo N° 009-2005-ED*. Lima, Peru: Minedu.
- Montejo, A. P. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. México.
- Montesinos y Uribe, C. M. (2016). *Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Chile*: Universidad de Valparaíso - Chile.
- Nacaridrodríguez. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Investigación Arbitraria*, 42.
- Oyarce, O. A. (1999). *"Gestión educativa, enfoques y procesos"*. Lima.
- PCI, Ministerio de Educación. (Agosto de 2019). *Guía metodológica para la formulación del Proyecto Curricular Institucional – PCI de los institutos y escuelas de educación superior pedagógica*. Perú.
- PEI, Ministerio de Educación. (Junio de 2019). *Guía metodológica para la formulación del Proyecto Educativo Institucional - PEI de los institutos y escuelas de educación superior pedagógica*. Perú.
- PÉREZ, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. España.
- Prensa Gráfica. (05 de Julio de 2017). La importancia de la evaluación del desempeño laboral.
- Puma, J. C. (2017). Relación del clima institucional y rendimiento laboral de los docentes en la institución educativa Simon Bolívar Cusco, 2015. Cusco, Perú.
- Remolina, N., Marlén, B., & Calle, M. (2004). El maestro como formador y cultor de la vida. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Representación de la UNESCO en Perú. (Marzo de 2011). Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas. Lima, Lince, Perú: Unidad de Capacitación en Gestión. Ministerio de Educación.

- Reyes, S. y. (2002). Utilización de internet y el bienestar psicológico en estudiantes universitarios de alto y bajo nivel de acceso a la Tecnología de Información por Computadora.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Mexico-españa: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rosas, R. F. (2014). Los instrumentos de gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la institución educativa César Vallejo de Pamplona baja del distrito de San Juan de Miraflores, UGEL N°01, 2014. Lima, San Juan de Miraflores, Peru.
- Sablich, H. C. (2017). *Gestión educativa en la educación peruana*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-educativa-en-la-educacion-peruana/#autores>
- Salas, F. E. (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica*. Montes de Oca,, Costa Rica.
- Salazar, G. (2018). Análisis documental del proceso de formación docente acorde con la sociedad del conocimiento.
- Sallán, J. G. (2000). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Venezuela: La muralla, S.A.
- SharePoint Administrador. (2013). *Responsabilidad laboral*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Lists/Glosario/DispForm.aspx?ID=57&ContentTypeId=0x0100B5A5812528>.
- Sotomayor, D. S. (2003). *Capacidades pedagógicas*. Obtenido de http://www.academia.edu/5578398/Capacidades_pedagogicas.
- Sphere. (17 de Setiembre de 2018). *Desarrollo de talento*. Obtenido de 6 Elementos vitales que debe tener un sistema de evaluación de desempeño: <https://spheremodel.com/blog/6-elementos-vitales-evaluacion-del-desempeno/>
- Torres, A. E. (Enero de 2008). El sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar SACGE, una mejora de las prácticas institucionales. Chillán, Chile.
- Torres, T. A. (Enero de 2008). El sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar SACGE, una mejora de las prácticas institucionales. Chillán, Chile.
- Trujillo, M. C. (2013). *Gestión educativa y desempeño docente en la institución educativa Santa Rosa de Abancay – 2013*. Abancay, Peru.
- Unamuno y Venezuela. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa. *Negotium*, 33-51.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima-Perú: Lance Grafico S.A.C.

- Urrea, A. C., Atehortúa, A. Á., & Valderrama, S. C. (2020). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Medellín, Colombia.
- Valdez, J. Y. (2015). Gestión pedagógica y desempeño docente en la Institución Educativa N° 7057 “Soberana Orden Militar de Malta” Villa María del Triunfo 2013. Lima, Villa María del triunfo, Perú.
- Valdéz, V. H. (17 de octubre de 2006). *La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad*. (C. Centro Universitario de Guantánamo, Ed.) Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4757/475748656008.pdf>
- Valle, I. (2014). *Dimensión administrativa de la gestión escolar*. Obtenido de <https://prezi.com/kjfnvrtwimtf/dimension-administrativa-de-la-gestion-escolar/>.
- Valles , M., Martinez, G., & Guevara, A. (2016). desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 123-134.
- Vargas, A. I. (24 de Agosto de 2004). La evaluación educativa. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*.
- Velázquez, M. R. (2015). *Relaciones interpersonales*. Obtenido de https://prezi.com/wnksl96_gnox/relaciones-interpersonales/.
- viswesvaran. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Viswesvaran, S. y. (2016). Satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 – La Esperanza de la provincia de Trujillo, año 2016. Trujillo, Perú.
- Yabar Simón, I. (2013). la gestión educativa y la práctica docente en la IEP. “Santa Isabel de Hungría”, Cercado de Lima, 2014. Lima, Perú.
- Yábar Simón, I. (2013). la gestión educativa y la práctica docente en la IEP. “Santa Isabel de Hungría”, Cercado de Lima, 2014. Lima, Perú.
- Zavaleta, M. J. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Trabajo Cusco, 2017*. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC/3801>
- Zúñiga, S. O. (2013). Cultura organizacional desempeño laboral del personal administrativo en instituciones educativas emblemáticas de la unidad de gestión educativa local Cusco - 2013 . Cusco, Perú.


ANEXOS

ANEXO 4**HOJA DE RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA TESIS CONCLUIDA**

Nº	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CONFORME
1	El problema objeto de estudio se encuentra claramente formulado y tiene buen nivel de originalidad	Si
2	El problema objeto de estudio es relevante para el desarrollo de la ciencia y/o tecnología del área de conocimiento estudiado en la maestría o doctorado	Si
3	El marco teórico aborda las teorías más relevantes existentes en torno al problema objeto de estudio	Si
4	El marco teórico describe y analiza los avances empíricos (estado del arte) en el estudio del problema objeto de estudio a nivel local, nacional o internacional.	Si
5	Presenta coherencia lógica entre los problemas, objetivos e hipótesis	Si
6	La unidad de análisis y las técnicas de recolección de información se encuentran claramente declaradas	Si
7	La metodología planteada conduce nítidamente a la demostración de las hipótesis planteadas o a alcanzar los objetivos declarados	Si
8	La información recolectada es apropiada en calidad y cantidad. Esta información se ha procesado y analizado siguiendo la metodología prevista	Si
9	Los resultados se presentan en forma de textos, cuadros o gráficos y conducen a la demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas o de los objetivos formulados	Si
10	Las conclusiones dan respuestas a las preguntas planteadas en el problema objeto de estudio.	Si

Fecha de evaluación ___28 de febrero 2021_____

Nombres y Apellidos del Asesor:--- Dra. Miriam Gil Fernández Baca---


 Dra. Miriam Gil Fernández Baca
 ASESOR

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

SOLICITA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

SR. DOCENTE HUMBERTO SUÁREZ RÍOS

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA "INCA GARCILASO DE LA VEGA".

NELLY CONCHA RAMOS, licenciada en educación, identificada con DNI N° 46566391, con domicilio real en la Avenida Argentina T-1, Urbanización Uccuhullo Grande del Distrito, Provincia y Departamento del Cusco, a Ud. Con el debido respeto me presento y expongo:

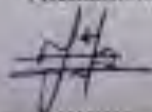
Que, habiendo concluido mis estudios de Maestría en Administración, mención "ADMINISTRACIÓN", en la universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, y siendo requisito para poder graduarme de un trabajo de investigación correspondiente. Por lo que recorro a la institución educativa que usted muy acertadamente dirige, para SOLICITAR SE ME PERMITA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (cuestionarios al personal docente del nivel primario, secundario y nocturno y al personal administrativo), como parte del trabajo de investigación que vengo realizando con el título "Gestión educativa y desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa emblemática "Inca Garcilaso de la Vega", Cusco - 2019"; además cuyo objetivo es determinar el grado de relación existente en la "Gestión educativa y desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa emblemática "Inca Garcilaso de la Vega", Cusco - 2019".

Por lo expuesto:

Pido a usted, señor director acceder a lo solicitado, apelando a su espíritu colaborativo con el desarrollo docente.

Cusco, 15 de marzo del 2019

Atentamente,



Br. Nelly Concha Ramos

“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Humberto Suárez Ríos director de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso De La Vega”, otorgo el permiso a la señorita Nelly Concha Ramos, licenciada en educación y egresada en la maestría en administración para que pueda aplicar los instrumentos de investigación (cuestionarios al personal docente del nivel primario, secundario y nocturna y al personal administrativo), con la finalidad de seguir desarrollando su trabajo de tesis que lleva por título “Gestión educativa y desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa emblemática “Inca Garcilaso de la Vega”, Cusco -2019”.

Cusco, 22 de marzo del 2019

INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA
“INCA GARCILASO DE LA VEGA”
Cusco
Prof. Humberto Suárez Ríos
Director



CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad determinar si la gestión educativa influye en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019”

DIRECTIVO () DOCENTES () ADMINISTRATIVOS ()

Instrucciones: Elija una alternativa y marque con una equis (X). La encuesta es anónima. Las alternativas de cada ítem son las siguientes: Deficiente/ nunca (1) Regular/Casi Nunca (2) Bueno/ a veces (3) excelente/ siempre (4)

No	ÍTEMS	1	2	3	4
01	Es usted convocado por la dirección de su escuela a participar en la elaboración de los documentos de gestión (PEI, RI, PAT).				
02	La dirección promueve elaborar proyectos institucionales para responder a los objetivos estratégicos planteados en su escuela en mejora de la calidad educativa.				
03	El reglamento interno de su escuela es revisado y actualizado en consenso.				
04	Tiene usted conocimiento del manual de organizaciones y funciones de su escuela.				
05	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes.				
06	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela				
07	La dirección promueve el cumplimiento y el uso efectivo de las horas pedagógicas				
08	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos para atender las necesidades prioritarias de la escuela en servicio a los estudiantes.				
09	Se proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.				
10	Se supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo respetando los tiempos previstos para culminar las horas efectivas con los estudiantes.				
11	Se administra adecuadamente al potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.				
12	La dirección realiza monitoreo periódico de su práctica pedagógica.				
13	Se supervisa con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.				
14	Se vela por el cumplimiento de las normativas emitidas por el Ministerio de Educación.				
15	Aplican estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus estudiantes.				
16	Tienen en cuenta las teorías constructivistas en sus sesiones de aprendizaje.				
17	Trabajan con el enfoque de resolución de problemas en todas sus sesiones de aprendizaje.				

18	Hacen uso de material didáctico para el proceso de enseñanza - aprendizaje.				
19	Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pedagógicas de manera adecuada.				
20	Evalúan constantemente los aprendizajes de sus estudiantes haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación.				
21	Los padres de familia y comunidad son considerados aliados estratégicos para la I.E.				
22	Proyecta hacia la comunidad educativa los beneficios de las relaciones con otras instituciones.				
23	Existe participación activa entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad.				
24	Se cuenta con iniciativa para realizar actividades a favor del desarrollo de la comunidad.				
25	Realizan proyectos de investigación e innovación al servicio de la calidad educativa de la Institución.				
26	Fomentan el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.				
27	Comparten con la comunidad educativa y autoridades locales los retos de una educación de calidad.				

CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad determinar si la gestión educativa influye en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa Emblemática “Inca Garcilaso de la Vega” Cusco -2019”

DIRECTIVO () DOCENTES () ADMINISTRATIVOS ()

Instrucciones: Elija una alternativa y marque con una equis (X). La encuesta es anónima. Las alternativas de cada ítem son las siguientes: Deficiente/ Nunca (1) Regular/Casi Nunca (2) Bueno/ A veces (3) excelente/Siempre (4)

Nº	ÍTEMS				
		1	2	3	4
01	¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?				
02	¿Cada uno se “arregla como puede”?				
03	¿Existe un ambiente de colaboración?				
04	¿Su jefe lo hace sentir incapaz, si le pide ayuda?				
05	¿Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros?				
06	¿Qué tan fácil es obtener ayuda de su jefe (a) cuando la necesita?				
07	¿Qué tan disponible está el jefe(a) para los empleados?				
08	¿Con qué frecuencia su jefe(a) le hace observaciones con respecto a su trabajo?				
09	¿Con qué frecuencia su jefe(a) escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?				
10	¿Cuándo usted comete un error ¿con qué frecuencia su jefe(a) responde de manera constructiva?				
11	¿Puede mantener su atención en el trabajo?				
12	¿Considera a su trabajo interesante?				
13	¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas?				
14	¿Comete muchos errores en su trabajo?				
15	¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?				
16	¿Soy versátil para desarrollar otras tareas?				
17	¿Comparto la misión y objetivos de la organización?				
18	¿Tengo interés en aportar con el desarrollo y la calidad de la institución?				
19	¿Por mi actuación, preparación y conducta, considero ser una persona valiosa dentro de la institución?				
20	Gracias a los cursos de capacitación que recibo, ¿hago mejor el trabajo?				
21	¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?				
22	¿Es constante en cualquier tarea que emprende?				
23	¿Realiza sus actividades con dedicación?				
24	¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?				
25	¿Puedo aplicar los conocimientos adquiridos por formación?				
26	¿Aplico los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral?				
27	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de su puesto?				
28	¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?				
29	¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?				

30	¿Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus tareas?				
31	¿Tiene independencia para actuar?				
32	¿Puede tomar decisiones?				
33	¿Qué grado de disposición tengo para aceptar responsabilidades?				
34	¿Superviso al personal constantemente?				
35	¿Necesito supervisión sólo en ciertos aspectos de mi trabajo?				
36	¿Acepto las reglas establecidas por la cultura organizacional?				
37	¿Respeto las indicaciones que me hacen mis superiores?				
38	¿Tengo facilidad para exponer mis ideas?				
39	¿Tengo habilidad para redactar con facilidad?				



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



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellido y nombre del experto: Armando Murillo Quispe, Gerardo
 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
 1.3. Grado Académico que ostenta: Magister
 1.4. Nombre del instrumento evaluado: Escala
 1.5. Autor del instrumento: Armando Murillo Quispe

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos considerados en los variables y sus dimensiones.				X	
Objetividad	Esta expresada en conducta observable.				X	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos de las variables.				X	
Coherencia	Entre los ítems o ítems, indicadores y dimensiones.				X	
Claridad	Esta formulado con lenguaje claro y sencillo.				X	
Organización	Existe una organización lógica de los ítems en referencia a las dimensiones.					X
Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Presentación	Cuenta con datos informativos, instrucciones y cantidad de ítems necesarios y suficientes.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es aplicable y pertinente a la población que es el rango para recoger los datos de la investigación.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

NB

Cusco, 10 de febrero del 2017

 Firma del experto
 DNI: 43656250



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellido y nombre del experto: VALDES SANCHEZ, PABLO SANTIAGO
 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente
 1.3. Grado Académico que ostenta: Magister
 1.4. Nombre del instrumento evaluado: Examen
 1.5. Autor del instrumento: VERÓNICA C. CHIRREZ

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Intencionalidad	Adecuado para evaluar aspectos considerados en las variables y sus dimensiones.				X	
Objetividad	Esta depurada en conducta observable.				X	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos científicos de las variables.				X	
Coherencia	Entre los índices o ítems, indicadores y dimensiones.					X
Claridad	Esta formulado con lenguaje claro y sencillo.					X
Organización	Existe una organización lógica de los ítems en referencia a las dimensiones.				X	
Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Presentación	Cuenta con datos informativos, instituciones y cantidad de ítems necesarios y suficientes.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Apta para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

MB

Cusco, 18 de febrero del 2019

Firma del experto

DNI: 4170214



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



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Apellido y nombre del experto: Castañeda Emory Alexander
 1.2. Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
 1.3. Grado Académico que ostenta: Magister
 1.4. Nombre del instrumento evaluado: Encuesta
 1.5. Autor del instrumento: Nelly Concha Ramos

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos considerados en las variables y sus dimensiones.					X
Objetividad	Esta expresada en conductas observable.				X	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos clasificados de las variables.				X	
Coherencia	Entre los ítems u ítems, indicadores y dimensiones.					X
Claridad	Esta formulado con lenguaje claro y sencillo.				X	
Organización	Existe una organización lógica de los ítems en referencia a las dimensiones.				X	
Actualidad	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				X	
Presentación	Cuenta con datos informativos, instrucciones y cantidad de ítems necesarios y suficientes.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Buena las condiciones de manera pertinente.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:

MB

Cusco, 29 de febrero del 2019

[Firma manuscrita]

Firma del experto

DNI: 47588540