



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD**

**Política educativa: propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del
desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca,
2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mg. Alexander Huaman Monteza (ORCID: 0000-0002-6462-8134)

ASESORA:

Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas (ORCID: 0000-0002-8463-6553)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas y del territorio

Chiclayo – Perú

2020

Dedicatoria

A DIOS que me ha permitido concluir este estudio de investigación, el cual se convirtió en un reto y desafío profesional.

A MI FAMILIA, que con su inmenso amor, motivación constante e incondicional apoyo contribuyeron en mi formación profesional.

Agradecimiento

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Chiclayo por darnos la posibilidad de fortalecer nuestras competencias profesionales en este mundo globalizado competitivo, a los docentes que con sabiduría y maestría contribuyeron a mi formación académica. Asimismo, a mi asesora Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas que me orientó magistralmente en mi investigación.

A los que dirigen la Dirección Regional de Educación Cajamarca, especialistas, directores, sub directores y docentes de las Unidades de Gestión Educativa Local Jaén y San Ignacio por coadyuvar y hacer posible la aplicación de los instrumentos de investigación para la recolección de datos y contribuir en el estudio de investigación.

Página del jurado



DICTAMEN DE SUTENTACIÓN DE TESIS

EL MAGÍSTER: Huaman Monteza Alexander

Para obtener el Grado Académico de **Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**, ha sustentado la tesis titulada:

POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA, 2019

Fecha: 16 de enero del 2020

Hora: 3.00 pm

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Collazos Alarcón Mercedes Alejandrina

Firma:

SECRETARIA: Dra. Sotomayor Nunura Gioconda del Socorro

Firma:

VOCAL : Dra. Arbulú Pérez Vargas Carmen Graciela

Firma:

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobada por unanimidad.*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

.....
.....
.....

Recomendaciones sobre la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Alexander Huaman Monteza, doctorando de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, registrado con DNI 27729432, código de estudiante N° 7000824924, con estudio de investigación denominada "Política Educativa: Propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca", la cual corresponde a mi autoría.

Por esta razón, expreso lo siguiente:

- Las fuentes empleadas se han referenciado todas en el presente estudio de investigación precisando convenientemente las citas textuales o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- Todas las fuentes utilizadas están referenciadas y no existe otra fuente distinta de aquellas expresamente señalada en esta investigación.
- Este estudio de investigación no ha sido anteriormente presentado en forma completa ni parcial para la ostentación de un grado académico o título profesional
- Mi estudio de investigación puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De presentar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento.

De verificarse la presencia de dolo, copia, auto plagio o falsedad, me comprometo a cumplir las sanciones que se encuentren contempladas en la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 15 enero del 2020.



Mg. Alexander Huaman Monteza
Código de estudiante N° 7000824924
DNI N° 27729432

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	16
2.1. Tipo y diseño de la investigación	16
2.2. Operacionalización de variables.	17
2.3. Población, muestra y muestreo	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	19
2.5. Procedimiento	20
2.6. Método de análisis de datos	20
2.7. Aspectos éticos	21
III. RESULTADOS	22
IV. DISCUSIÓN	33
V. CONCLUSIONES	40
VI. RECOMENDACIONES	41
VII. PROPUESTA	42
REFERENCIAS	44
ANEXOS	50
Propuesta	50
Instrumentos de recolección de datos	55
Validación de instrumentos	59
Autorización para el desarrollo de la tesis.....	65
Validación de la propuesta	67
Autorización para la publicación electrónica de la tesis.....	69
Acta de aprobación de originalidad de la tesis	70
Reporte turnitin	71
Autorización de la versión final del trabajo de investigación	72

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	17
Tabla 2: Dimensión Liderazgo.	22
Tabla 3: Dimensión de Trabajo en Equipo	22
Tabla 4: Dimensión de Organización	23
Tabla 5: Dimensión de Participación en la Comunidad	24
Tabla 6: Dimensión de Ejecución.....	24
Tabla 7: Dimensión de Gestión	25
Tabla 8: Dimensión de Evaluación.....	26
Tabla 9: Dimensión de Monitoreo.....	26
Tabla 10: Dimensión de Investigación	27
Tabla 11: Dimensión de Gestión	28

Índice de figuras

Figura 1: Resultados de la Dimensión Liderazgo.....	22
Figura 2: Resultados de la Dimensión de Trabajo en Equipo	23
Figura 3: Resultados de la Dimensión de Organización	23
Figura 4: Resultados de la Dimensión de Participación en la Comunidad.....	24
Figura 5: Resultados de la Dimensión de Ejecución	25
Figura 6: Resultados de la Dimensión de Gestión.....	25
Figura 7: Resultados de la Dimensión de Evaluación	26
Figura 8: Resultados de la Dimensión de Monitoreo	27
Figura 9: Resultados de la Dimensión de Investigación	27
Figura 10: Resultados de la Dimensión de Gestión.....	28
Figura 11: Modelo propuesto para evaluación del desempeño directivo	30

RESUMEN

El estudio Política educativa: Propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca 2019, es la denominación del presente estudio de investigación cuyo objetivo general es proponer un modelo de evaluación con un enfoque por competencias que permita la mejora del desempeño de directores y subdirectores. Para tal efecto, se abordó el estudio con diseño No Experimental de tipo transeccional o transversal, con una muestra de 254 docentes y 94 directivos de la región Cajamarca, la técnica que se consideró fue la encuesta y la observación, por lo que, se elaboró como instrumentos el cuestionario y análisis documental, facilitando identificar los efectos de la evaluación del desempeño directivo, asimismo, analizar el modelo de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación. Los resultados que describen la variable del desempeño directivo revelaron que a veces desarrollan de manera eficiente las dimensiones de liderazgo, trabajo en equipo, organización, participación de la comunidad, ejecución, seguimiento-evaluación y gestión, lo cual refleja en parte los bajos niveles de aprendizaje de los estudiantes. En consecuencia, el desempeño directivo es una de las variables más influyentes para transformar un sistema educativo, con mejores resultados de aprendizaje y una gestión escolar efectiva; para ello, es necesario el fortalecimiento del desempeño directivo, ya que, el modelo vigente de evaluación a directivos presenta algunas objeciones, en cuanto al aspecto intercultural, gestión por procesos, monitoreo y evaluación y gestión del conocimiento. Finalmente, el desempeño directivo tiene que ser asumida con transparencia, participación de los actores educativos y liderazgo, dimensiones fundamentales para alcanzar una gestión pública centrado en los agentes educativos, de manera que, las instituciones educativas brinden un servicio de calidad priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos para mejorar resultados generando impacto en el servicio y que los ciudadanos tengan oportunidad de acceder a un servicio educativo público de calidad.

Palabras clave: Gestión, calidad, desempeño directivo.

ABSTRACT

The study Educational policy: Proposal for an evaluation model for the improvement of managerial performance in public educational institutions in the Cajamarca region 2019, it is the name of this research study whose general objective is to propose an evaluation model with a competency approach that allows the improvement of the performance of directors and deputy directors. For this purpose, the study with non-experimental design of transectional or transversal type was approached, with a sample of 254 teachers and 94 executives from the Cajamarca region, the technique that was considered was the survey and the observation, therefore, the questionnaire and documentary analysis were elaborated as instruments, facilitating to identify the effects of the evaluation of the managerial performance, also, analyze the evaluation model proposed by the Ministry of Education. The results describing the managerial performance variable revealed that sometimes they develop leadership dimensions efficiently, teamwork, organization, Community involvement, execution, monitoring-evaluation and management, which partly reflects the low levels of student learning. Consequently, managerial performance is one of the most influential variables to transform an educational system, with better learning outcomes and effective school management; for this, the strengthening of managerial performance is necessary, since, the current management evaluation model presents some objections, as for the intercultural aspect, process management, monitoring and evaluation and knowledge management. Finally, managerial performance has to be assumed with transparency, participation of educational actors and leadership, fundamental dimensions to achieve public management focused on educational agents, so that, educational institutions provide a quality service prioritizing and optimizing the use of public resources to improve results generating impact on the service and that citizens have the opportunity to access a quality public educational service

Keywords: Management, quality, management performance.

I. INTRODUCCIÓN

Las deficiencias de las políticas públicas educativas por gobiernos nacionales y subnacionales, gestión ineficiente, limitada articulación intergubernamental e insuficiente monitoreo y evaluación de procesos y resultados, están causando problemas en este sector; conforme a lo referido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018 (OCDE). En cuanto al logro cuantitativo, Ibagón y Gómez (2018) sostiene que los sectores de la región se encuentran lejos de una atención universal, continúan brechas sociales y educativas.

En esa misma línea, en el contexto global tenemos que seis de cada diez niños y adolescentes no alcanzan niveles satisfactorios en el dominio de competencias en lectura y matemática. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018 (OCDE).

En la evaluación realizada al logro de los objetivos de imparcialidad como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en educación, se concluyó que los resultados en cuanto a participación equitativa en educación y de servicio de calidad representan un desafío para muchas naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Para la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018) afirma que en el transcurso de los años 2010 y 2015 se incrementó el presupuesto en educación concerniente al gasto por estudiante de la educación básica regular, terciaria y las remuneraciones de los directivos. Al respecto, Ibagón y Gómez (2018) sostienen que esferas políticas en Latinoamérica consideran un logro la cobertura que amplía el servicio educativo en sus diferentes niveles; cabe señalar que, el aumento logrado es en el nivel secundario y terciario.

La Política Educativa: Evaluación del desempeño docente y de directores y sub directores en el Perú, se relaciona con Educación de Calidad, uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, traduce en una preocupación vigente asegurar una educación que promueva la inclusión, equidad y calidad, así como, promover aprendizajes significativos para todos (Naciones Unidas, 2016).

En una visión global implican cooperación y pragmatismo para determinar alternativas con el propósito de alcanzar calidad de vida, sustentable, con una educación que integre valores y equidad educativa para posteriores generaciones, orientadas a lograr metas que permitirán adoptar acuerdos en relación a prioridades y desafíos ambientales del mundo en general.

En tal sentido, el Desarrollo Sostenible, que plantea la Agenda 2030 en un marco y compromiso universal se plantea erradicar las desigualdades como la pobreza expresada en una visión ávida para el logro de un desarrollo sostenible en la cual incluye una educación de calidad brindando una posibilidad única para direccionar al mundo a un desarrollo más propicio y sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

De acuerdo a Torres y Santander (2013) señalan que, las Agendas Políticas Públicas son cuestionamientos que concitan la atención oportuna y pertinente por parte de un gobierno como probables temas de política pública. Al respecto, Quintero, et al (2011). En su estudio sostiene que, en este primer momento de la política pública el beneficio se basa en comprender que ciertas cuestiones se conviertan en público y tener prioridad obligando a las autoridades públicas a plantear soluciones. Además, tenemos que una agenda es abordada como un ejercicio dialéctico, en el que se seleccionan y definen problemas objeto de atención por la política pública.

Es por ello, que la investigación está vinculada con el objetivo 6 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. La cual expresa que el monitoreo y la evaluación eficiente y eficaz permiten que los insumos se transformen en productos y resultados que los ciudadanos demandan como parte de la gestión por procesos. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013) y con el objetivo de desarrollo sostenible N°4: Educación de calidad.

Así pues, Bernal, et al (2015) en un análisis vinculado a la calidad educativa de instituciones educativas públicas precisan que un sistema educativo presenta dificultades en la articulación, rigidez, cobertura e irregularidades. Asimismo, se advierte que la baja calidad educativa es producto de factores, por ejemplo, falta de recursos, evaluación deficiente e inoportuna rendición de cuentas. El Ministerio de Educación a través de la Evaluación del desempeño directivo (2018) en nuestro país plantea que la evaluación a los directivos se realiza de la siguiente manera, una evaluación que acopia información de tres dimensiones

y once subdimensiones que determinan el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación.

Por lo tanto, las políticas públicas educativas en el Perú buscan optimizar la educación en el país con principios de equidad y justicia social; tal como, contempla la Constitución Política del Perú (1993). Los ciudadanos pueden acceder a una educación universal, gratuita y de calidad la cual forma a los estudiantes con una educación para la vida y el trabajo en equipo. Sin embargo, los resultados no son los esperados a pesar que el Ministerio de Educación viene desarrollando el fortalecimiento y evaluación de las competencias del desempeño directivo.

De manera que, Arbulú (2018) sostiene que el ciudadano exige un Estado Moderno, que se encuentre al servicio de las personas, por lo que una gestión efectiva implica transformación de las prácticas de gestión, considerando sus servicios como expresiones de derechos de los ciudadanos, esto como característica principal de la modernización de la gestión pública.

En efecto, necesitamos fortalecer y sostener un Estado Moderno, el cual debe ser articulado entre los niveles de gobierno, transparente, inclusivo y abierto para brindar un servicio de calidad al ciudadano logrando en ellos una mejor calidad de vida con resultados de bienestar logrando legitimar los gobiernos, con un sistema democrático que contribuya a la nueva gestión pública con énfasis en el monitoreo y evaluación de las políticas públicas.

En tal sentido, el Currículo Nacional (2017) afirma que ser competente implica entender una situación la cual se debe enfrentar y determinar que capacidades y habilidades se posee para resolver un problema.

Así pues, la estructura y organización educativa es un aspecto fundamental de la actividad humana y un verdadero compromiso de parte de un sistema político. En investigación escolar, la Dirección asume un rol determinante y dinámico para alcanzar con éxito los objetivos y metas propuestas, con la articulación interinstitucional e intersectorial, Unidades de Gestión educativa Local con Minedu y Salud con Educación, a través de una coordinación conjunta e integrada para la planificación y ejecución de políticas, así como, la gestión efectiva del gasto de recursos disponibles.

El Ministerio de Educación, a través del módulo de Planificación Escolar (2016) considera que la gestión por procesos en las instituciones públicas busca atender y resolver las necesidades y demandas de los ciudadanos. En consecuencia, el directivo como agente de cambio, asume el reto para que con su desempeño eficaz y eficiente los ciudadanos reciban un servicio educativo de calidad.

Como parte del cambio en políticas públicas educativas, la evaluación del desempeño a los directores y subdirectores de la Educación Básica Regular debe ser de manera integral involucrando dimensiones y aspectos que permitan una evaluación transparente, confiable y selectiva para el ejercicio efectivo de sus desempeños coadyuvando al logro de una educación inclusiva y de calidad para los estudiantes. Ministerio de Educación (2006). Proyecto Educativo Nacional.

En la Agenda de los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030, la educación es considerada como uno de los ejes fundamentales para asegurar su desarrollo sostenible, con el propósito de lograr el objetivo concluir la educación básica de manera gratuita para el 2030. Al respecto, los lineamientos de la política educativa eliminación de brechas entre educación rural y urbana, gestión educativa eficiente con ética pública, coordinación intersectorial y vasta participación Consejo Nacional de Educación (2010).

En efecto, el Ministerio de Educación (2016) en el Módulo 6 de Plan de Acción señala que el liderazgo pedagógico consiste en movilizar, influenciar para articular y cumplir con metas compartidas de la escuela (Leithwood, 2009) integrando al equipo directivo con los docentes mediante el trabajo en equipo y colaborativo. Igualmente, Villa y Poblete (2007). Plantean que el directivo trasciende e impacta para que las personas brinden lo mejor de sí con el propósito de lograr una gestión eficiente con óptimos resultados.

Asimismo, Pozas (2016) en su tesis precisa que en concordancia a los resultados de las Competencias, Capacidades y Actitudes evaluadas en directivos de Educación Básica. Concluye que los resultados obtenidos en instituciones que se situaban con desempeño sobresaliente y competentes fue debido a que los directores reflejaron fortalezas en sus prácticas de influenciar en la gestión educativa, con compromiso Ético y Social.

En otro estudio, Gajardo y Ulloa (2016) concluyen, que el desempeño directivo es el elemento transformador para una gestión escolar efectiva, la cual es considerada como un

aspecto fundamental en la agenda de política educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), ubicándose como eje fundamental para el desarrollo de políticas educativas efectivas.

De manera que, Campos, et al (2014) señalan que la trascendencia del desempeño directivo alcanzó relevancia para el logro de resultados satisfactorios. A quiénes, en qué, cómo y cuándo disciplinar a un directivo, son asuntos fundamentales en los planteamientos de políticas públicas educativas. Flores (2015). Afirma, que en cuanto a los resultados obtenidos, los directivos de centros educativos con buenos resultados, presentan características de un liderazgo Transformacional.

Además, Bravo (2017) en su investigación determinó que, el monitoreo y supervisión a los directivos en instituciones educativas públicas de San Luis influyen en la gestión del talento humano, la cual permitió integrar personas, el aspecto organizacional para tener un mejor desempeño. Para lo cual es necesario que el Ministerio de Educación asuma su rol rector y las Direcciones Regionales y Unidades de Gestión Educativa desarrollen su rol de gestores del servicio educativo para asegurar que el Estado brinde una educación con equidad y calidad del servicio (UNESCO, 2017).

Por tanto, Ulloa (2015) en su estudio concluye que, el director involucra a los agentes del proceso educativo, dentro de ellos a los padres, permitiendo una toma de decisiones para un mejor proceso educativo y gestión escolar efectiva. En otra investigación, Giordano (2018) determinó que los directivos que desarrollan competencias administrativas brindan un servicio educativo eficiente y de alta calidad.

El Estado asume una doble función de gobierno y administrador, en educación evalúa la eficiencia y eficacia del desempeño directivo para determinar su permanencia a través de dimensiones y subdimensiones que para cumplir con sus fines, competencias y funciones tiene como soporte a la gerencia pública Resolución Ministerial N°271 (2018).

En efecto, García (2007) sostiene que para realizar una efectiva gestión de los recursos del estado es a través de una administración que resuelva las necesidades de los ciudadanos con mecanismos y herramientas adecuadas que permitan brindar a los usuarios servicios de calidad. Para ello, es necesario una gestión pública efectiva que complemente la gerencia

con la política pública, adecuando un sistema de control que brinde transparentar los procesos y planes para mejores resultados, promoviendo la participación del ciudadano.

Por otra parte, Allison (1890) argumentó en su momento que “Gestión Pública” es un desorden terminológico, aunque en el uso se involucre a los clientes de las organizaciones públicas, el término por su origen, se ubica dentro de la economía de mercado, correspondiente a la gestión privada. En gestión pública es relevante conocer qué modelo ofrece un paradigma y si es útil para lograr un estado moderno orientado a resultados y al servicio del ciudadano.

Por consiguiente, Morín (2003) concibe al paradigma como una relación lógica y vinculante de ideas y principios, esa relación va a orientar a las autoridades gubernamentales para una gestión responsable que atienda las necesidades de la población. Para ello, la relación intergubernamental entre la región Cajamarca y el Ministerio de Educación es determinante para el éxito de la política educativa.

En su estudio Maffesoli citado por Bedoya (2014) epistemológicamente afirma que, las formas de administrar la empresa privada o estatal, han surgido del manantial de otras ciencias como la antropología, la economía, la sociología, la política o la psicología, bajo el paradigma positivista y materialista de la evolución humana. En mi opinión, el desempeño directivo eficaz y eficiente permite una gestión efectiva, para lo cual, es necesario complementar con el paradigma de la complejidad basada en una orientación articuladora e integradora. El pensamiento complejo permite enfocarnos hacia otros conceptos y lograr la comprensión de lo complejo Morín (2007).

La sociedad actual afronta un inminente cambio de época debido al avance de las tecnologías de la información y la comunicación, el lento crecimiento económico mundial, las desigualdades sociales, el deterioro ambiental y la corrupción, lo cual continuar con los mismos modelos ya no es factible, se tiene que transformar en un paradigma de desarrollo sostenible, inclusivo, transparente, participativo y con visión de largo plazo.

En su pesquisa de Taylor citado por Barba (2010), temporiza que algunas de las teorías clásicas de la administración sustentadas por Taylor con su Administración Científica, Ford con su teoría de la producción industrial, desarrollaron una evaluación incipiente del desempeño con exclusión del aspecto humanista. Luego, Elton Mayo concluye, que el

desempeño del trabajador aumentará si se le brinda participación en este proceso evaluativo considerando el aspecto humanista.

Así tenemos que, el “capital humano” es un elemento determinante, ya que, la magnificencia de la gestión está en el aspecto organizacional del cual va a depender la capacidad del directivo para gestionar el cambio y la innovación considerando los nuevos escenarios políticos, económicos, sociales y organizacionales; así como, la globalización, la transparencia, medio ambiente, principios y valores sociales para alcanzar una gestión sostenible y sustentable generando recursos para lograr un impacto social y ambiental.

Además, Pirson & Von Kimakowitz (2010), afirman que la gestión humanista se enfoca en la dignidad humana y el bienestar de la sociedad. En relación con el paradigma, las políticas educativas tienen como propósito brindar un servicio educativo de calidad con equidad y justicia social.

La Real Academia Española (RAE) en cuanto a desempeño, sustenta que es la efectucción de las obligaciones o funciones vinculadas a una profesión, ocupación o puesto de trabajo, es decir, la realización de funciones laborales en dimensiones cuantitativas y cualitativas.

Para Briones citado por Hurtado (1998), considera a la evaluación como el acto de juzgar o emitir una apreciación acerca de la trascendencia de un objeto, situación o proceso en correspondencia con las funciones, metas y procesos, además, precisa a la investigación evaluativa como un análisis a nivel estructural del funcionamiento y los efectos de un programa con la finalidad de brindar información para la toma de decisiones de manera oportuna y pertinente con relación a la administración.

De ahí que, para Arbulú (2019) entre las deficiencias que el estado presenta es la limitada evaluación seguimiento y monitoreo de los procesos, productos y resultados de proyectos, en tal sentido, la propuesta del modelo de evaluación del desempeño directivo, en la línea de investigación de gestión de políticas públicas y del territorio plantea una evaluación con énfasis en la gestión de la investigación, participación de la comunidad y la interculturalidad.

En esta línea, la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa (EDDir) se realiza en el ámbito de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial 29944, la cual tiene como objetivo comprobar la eficacia y eficiencia

del profesor en el ejercicio de sus funciones. Manual de Evaluación del Desempeño en Cargos Directivo de Instituciones Educativas (2018).

La Ley de Reforma Magisterial (2013) refiere que las evaluaciones de los desempeños tienen una intencionalidad formativa posibilitando al Ministerio de Educación y Gobiernos Regionales fomentar la formación continua del docente y su movilidad a través de ascensos en las distintas áreas laborales que configura la carrera magisterial. Además, en los objetivos que precisa la evaluación para acceder a cargos directivos el desarrollo de la evaluación se realiza en diversos aspectos de desempeño laboral de la carrera pública magisterial, respondiendo a las exigencias de un servicio educativo de calidad y garantizar la idoneidad del profesor designado en el cargo.

En consecuencia, el horizonte institucional está circunscrito al nivel de eficiencia que se pueda lograr con el desarrollo de los procesos vinculados con el ejercicio directivo, la responsabilidad de direccionar una institución educativa en la región Cajamarca, implica proceder y responder a los componentes de la administración educativa, a la normativa vigente, a las políticas públicas diseñadas por el MINEDU y a las normas que emergen desde la propia realidad.

El estudio de investigación se sustentó en el paradigma posburocrático de la gestión pública, en la cual Barzelay (1998) plantea que este paradigma se presenta como una nueva forma de gestionar los recursos del estado, por lo que implica vencer la resistencia al cambio presente en el sector educación en docentes, administrativos y directivos.

Asimismo, se fundamentó considerando el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2006), en la cual plantea modificar el modelo de gestión pública de la educación por una gestión democrática, de evaluación de políticas estratégicas articuladas con los ejes de desarrollo regional y de coordinación intersectorial. Con esta disposición se busca cambiar la formalidad de los procedimientos propios del centralismo y del modelo burocrático por una gestión por resultados.

Por lo que, Fullan (1999) en la Teoría del Cambio sostiene, que una reforma educativa logrará transformar una sociedad cuando los profesores y los que direccionan las instituciones educativas asuman un compromiso moral de cambio para el bien común, así como, enfrentar y atender la diversidad de los estudiantes y que los responsables de la

elaboración de las políticas educativas sean más críticos, además, considerar la equidad y el contexto de los actores educativos en el cual se desarrollan.

La presente investigación se sustenta en el paradigma Socio-crítico, en el cual se desarrollan el método cuantitativo con interpretaciones cualitativas. La incidencia en el enfoque cuantitativo considerando las relaciones causales entre los sujetos directivos, docentes, padres de familia y el objeto de estudio que conlleva a la formulación y verificación de teorías, además, el investigador mantiene una rigurosa vinculación con el objeto de estudio y su realidad contextual Hernández, Fernández, Baptista (2014).

En el abordaje cualitativo se tuvo en cuenta los sustentos de Creswell (2013) y Neuman (1994), quienes teorizan que el académico que asume una postura interna no debe perder la óptica crítica como observador externo. En esa misma línea, Caballero (2010). Sostiene que en un estudio cualitativo prevalece la calidad y su direccionalidad, toma en consideración diferencias individuales, situaciones particulares y el valor de los que brindan información no es igual, por ejemplo, un informante con experiencia vale por muchos.

En otro estudio, Hernández, Fernández, Baptista (2014) refieren que, la investigación con método cualitativo otorga rigurosidad a los datos recolectados, profusa riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias excepcionales, así como, el aporta desde un punto de vista nuevo, natural y holístico de los fenómenos.

La fase cualitativa basado en el paradigma fenomenológico toma como referencia la interpretación de la realidad, los significados, los propósitos y para la elaboración de hipótesis de estudio, para llegar a una transformación de la misma o de grupos que se encuentren en ella, para liberar a individuos o determinar posibles situaciones de cambio a nivel individual o colectivo Tójar (2006). De allí que las bases epistemológicas se entrelazan con los fundamentos ontológicos y axiológicos para el análisis a profundidad de la realidad existente.

Con respecto a la triangulación, Arias (1999) precisa que en el estudio del fenómeno se tiene que desarrollar la triangulación a partir del análisis de datos, teorías, expresiones de los actores y métodos de investigación. Considerando que la triangulación metodológica simultánea plantea utilizar métodos cuantitativo y cualitativo simultáneamente, aunque la

interrelación entre los grupos de datos durante la recolección es limitada, pero los descubrimientos se complementan al final del estudio.

Entre las trabas para lograr el desarrollo del país y la región Cajamarca están las brechas estructurales en cuanto a una limitada productividad, una infraestructura deficiente, disgregación en la calidad de los servicios de educación y salud, un impacto desmesurado del cambio climático y digital, fue visionada por Drucker en la Era del conocimiento y sociedad de organizaciones generando cambios profundos y sistémicos.

En otra perspectiva, Morín (2001) en la Mente bien ordenada, señala una perspectiva de problematizar y cuestionar a partir del diálogo con la incertidumbre, cómo reflexionar y enfrentar problemas globales y objetar a los desafíos complejos y enseñar en las diferencias individuales y contextos culturales diversos. Con este aporte otorga al presente estudio que para un desempeño directivo eficaz y eficiente se tiene que analizar y comprender la diversidad y el entorno cultural en la cual se desarrolla un directivo, más la sociedad actual dinámica y cambiante que tenemos en nuestro país y en la región Cajamarca.

Al respecto, Catarci y Fiorucci (2016) en relación a las teorías y prácticas interculturales desarrolladas en el contexto europeo se determina que los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las características principales de diversos grupos de migrantes presentes dentro de un país y de las escuelas. Por lo tanto, los principales problemas planteados por la investigación científica sobre la presencia de estudiantes migrantes, la adopción de políticas y prácticas educativas relevantes para abordar estas cuestiones, junto con ejemplos de mejores prácticas la educación intercultural explora las fortalezas y debilidades del enfoque de educación intercultural adoptado en cada contexto.

Así pues, Ferri (2018) afirma que, en perspectivas teóricas interdisciplinarias, examina críticamente la teoría intercultural y sus interrelaciones con la globalización, la educación y el diálogo en sociedades multiculturales. Por consiguiente, la evaluación del desempeño directivo se enmarcó en una gestión pública por resultados, en el enfoque intercultural, la teoría de la incertidumbre, del cambio, el paradigma sistémico y posburocrático para la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño directivo en la región Cajamarca en la cual el bienestar de los ciudadanos se ubique en un nivel superior de consciencia para su liberación y el desarrollo de la región y el país.

El análisis de los fundamentos desde los supuestos filosófico basado en el paradigma humanista respecto al pensamiento y gestión que involucran al desempeño directivo y el análisis interdisciplinario complejo de la gestión directiva, conlleva a una reflexión de las instituciones educativas como estructuras sociales fundada y direccionada por seres humanos, cuyo análisis ontológico da cuenta que cada persona tiene construida su relación con la realidad que observan, desde su práctica ética, su juicio y valoraciones críticas, traducidas en sus forma de vivirlas y practicarlas, en línea se orienta al bienestar de sus miembros y en consecuencia de toda la comunidad. En consecuencia, realidad propia de la cultura organizacional donde se enmarca el desempeño directivo y sus prácticas desarrolladas de manera ulterior del conocimiento (Bédard, 1995).

La reflexión epistemológica de la investigación desarrollada se relaciona con la filosofía de la *educación*, tal como plantea Saviani (1998:9) que debemos emplear categorías y conceptos filosóficos interrelacionando el aspecto teórico de la filosofía y la educación. Por lo expresado, se debe asumir un análisis filosófico profundo para superar las formas tradicionales y relativistas, para generar un estudio con profundidad, análisis, comprensión y transformación de la evaluación del desempeño directivo bajo el enfoque filosófico, propiciando una reflexión sobre la dimensión ontológica de la educación que consiste en analizar al ser y su relación con sus prácticas y agentes participantes para una comprensión del objeto de estudio, así como del acto humano y del contexto global.

El estudio de la evaluación del desempeño directivo se presentaron manifestaciones colectivas originados por la interacción social de los seres humanos, enmarcado en un contexto histórico-cultural en la que se encuentran abstraídos los actores educativos. Cabe señalar que, Auguste Comte (1798-1857) fue el primigenio en utilizar el vocablo sociología, ejerciendo notoria influencia en teóricos posteriores como Spencer y Durkheim. En efecto, Lenzer (1975) afirmaba que el estudio de la sociología debe ser abordada científicamente, tal como planteaban teóricos de la época clásica y sociólogos contemporáneos.

Cabe señalar que, Hurtado (1998) plantea una determinada tipología de investigación la misma que depende cómo esté redactado el objetivo general de una investigación, el estudio de investigación según su profundidad fue abordado desde una investigación holística de manera rigurosa en el tipo descriptiva, evaluativa y proyectiva, considerando que, se realizó el análisis del nivel de efectividad de un proceso, teniendo en cuenta la efectuación de metas

u objetivos, en relación con el contexto en el cual se desarrolla el suceso. Además, es proyectiva porque conforme al planteamiento de los objetivos se plantea un modelo de propuesta.

Refiere además que la investigación de tipo evaluativa contribuye a medir la efectividad de políticas, planes, programas y propuestas, las cuales se aplican con la finalidad de solucionar o modificar una situación determinada. Este tipo de investigación permite conocer si la política, plan, programa o propuesta está logrando las metas que se propuso alcanzar o permitió tomar decisiones acertadas.

Así mismo, la exploración permitió identificar e interpretar los problemas actuales que presenta el sector educación sobre problemática respecto al sistema de evaluación del desempeño; ya que, el instrumento aplicado a directores y docentes reflejó una gestión deficiente, con efectos en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de la región Cajamarca. En tal sentido, se planteó una propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en forma integral dentro del sistema de evaluación educativa.

El ejercicio del desempeño directivo y el cumplimiento de las competencias en la gestión escolar en la región Cajamarca se planteó considerando el entorno o la realidad social y cultural factor fundamental para atender la diversidad nacional y regional, tal como lo sostiene Godet (1989) quien sostiene que en un estudio se puede plantear desde una visión global y una acción regional, considerando que las ideas de moda, sus efectos de la moda y de las ideas recibidas, se tienen que analizar, adaptar y contextualizar.

El estudio “Política Pública: Propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en la región Cajamarca”, se enmarca como una investigación descriptiva centrada en la búsqueda de soluciones a los problemas pragmáticos, además, se ocupa de cómo transformar la realidad para lograr fines y tener un funcionamiento adecuado Hurtado (1998). En tal sentido, se determinó la elaboración de una propuesta para contribuir a mejorar la evaluación de las competencias directivas de manera práctica, a partir del problema identificado.

Por su parte, Baena (2014) en relación a la formulación del problema afirma que al simplificar sus aspectos y relaciones fundamentales pasa de un estudio intenso a la

abstracción para abordar el problema concretamente enfatizando los elementos y vínculos que lo teórico y lo práctico son relevantes para tener una aproximación con el escrito. En esta línea, contextualizada la realidad problemática se formula el problema en los siguientes términos ¿el modelo de evaluación vigente se orienta a la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca?

A continuación, Hernández (2014) en cuanto a justificación de un problema, teoriza que es un recurso en la cual se tiene que demostrar que el estudio es imprescindible y vital; que el problema que se abordó en este estudio fue de acuerdo a la calidad del servicio educativo en la región Cajamarca donde se tiene que mejorar el cumplimiento de sus funciones de los directivos para obtener educación de calidad al servicio de los ciudadanos. Así pues, el Ministerio de Educación durante el año 2018 realizó a nivel nacional la Evaluación del Desempeño Directivo a 13 507 directivos de instituciones educativas públicas para su permanencia en el cargo de directores y sub directores de la Educación Básica, como resultado 9 821 Aprobados y 3 433 Desaprobados. (*Fuente: Dirección de Evaluación Docente-Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica-Grupos I y II, 2018*).

El Perú a partir de la década del 90 hasta la actualidad presenta altos índices de corrupción, de manera que, Kliksberg citado por XII Congreso Internacional de Administración (2015) afirma que la función de la educación en ética es fundamental, principalmente en las universidades (grado y posgrado). Además, plantea entrar al siglo XXI con claridad, evaluando y comprobando el progreso de las naciones utilizando el valor social y el talento humano como indicadores de calidad de una sociedad, en la cual el Estado asuma su responsabilidad incondicional con eficiencia y ética.

Actualmente, las políticas públicas presentan debilidades como, deficiencias en su diseño y elaboración, autoridades de los tres niveles de gobierno con deficiente gestión pública y altos índices de corrupción. La República (2019). Afirma que, la corrupción a nivel nacional en el 2018 presentado a través del “Mapa de la corrupción” se registró 13, 947 casos de corrupción y en la región Cajamarca se dieron 1, 367 casos.

Para Transparencia Internacional (2019) el Perú es el tercer país con alto índice de corrupción en América Latina y el Caribe después de Venezuela y México, lo cual afecta significativamente el propósito con las que son diseñadas las políticas públicas.

Por otro lado, la Carrera Pública Magisterial estipula que el procedimiento para la evaluación docente coadyuva hacia la mejora de los resultados de aprendizaje ejecutando procesos de evaluación confiables y transparentes que faciliten ascender y acceder en base a la meritocracia. Así pues, Aguilera (2012) visto con relación a la Administración Pública Moderna se plantea que lo social o colectivo de la administración pública es más evidente a medida que la democratización y transparencia se evidencian en la rendición de cuentas y se conviertan en espacios públicos e institucionales para que los ciudadanos valoren las instituciones administrativas.

Al respecto, Chiavenato (2007) sostiene que, toda evaluación es un juicio que permite juzgar el valor de la excelencia, las capacidades y aspectos actitudinales de una persona, un medio que posibilita la identificación de problemas en el control o inspección del personal y en la integración del empleado a la administración, así como dificultades y capacidades en el ejercicio de la función directiva, esta debe ser la orientación que tenga toda evaluación la cual permitirá determinar y proyectar una política en la que los recursos humanos mantengan una concordancia con las necesidades de una administración o gestión.

Además, Werther y Davis (2008) concluyen que, quienes aseveran que la evaluación del desempeño es considerada como la premisa principal en todas sus fases, es la del cumplimiento de los objetivos de la administración o gestión, así como la realimentación apropiada y objetiva, que facilita a cada evaluado adecuar su conducta, reconocer y mejorar los logros obtenidos, así como proyectarse dentro de la gerencia. En tal sentido, la gestión educativa que asumen los directivos debe ser evaluada objetivamente con retroalimentación oportuna y pertinente.

El análisis de los conceptos mencionados reafirma que lo fundamental en un mecanismo de Evaluación del Desempeño es efectuar una calificación objetiva con respecto a la actuación y logros obtenidos por el docente o directivo en cuanto a su desempeño de sus funciones; aparte de ello, la retroalimentación contribuye a mejorar deficiencias y a integrar con énfasis los objetivos organizacionales y los individuales.

Entendida la hipótesis como explicaciones tentativas, tal como sostiene Hernández (2014), se consideró para este estudio el planteamiento de la siguiente hipótesis, si el Modelo de evaluación del desempeño directivo no logra los resultados esperados, entonces, debe proponerse un nuevo Modelo.

El objetivo general en el presente estudio fue: Proponer un modelo de evaluación basado en un enfoque por competencias que permita la mejora del desempeño directivo en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca; en efecto, el proceso investigativo permitió entender a la evaluación como la acción realizada, para apreciar la efectividad través de la verificación del cumplimiento de los objetivos en relación con el contexto en el cual el estudio ocurre Hurtado (1998). Además, García, et al (2008) concluyen que, un modelo de evaluación debe fundamentalmente transcurrir del control y evaluación a la consolidación de su propósito, mejorar la calidad.

El Modelo de Evaluación vigente analizado en base a planteamientos y parámetros brindó como resultado el nivel de desempeño de los directivos en diferentes perspectivas, lo que permitió tomar decisiones y poder aportar a la política educativa para el fortalecimiento de los directivos de la región Cajamarca, traducido en la implementación de planes y/o programas .

Los objetivos planteados están considerados de acuerdo a la metodología sostenida por Tobar (2000). Quedando establecido como objetivo general: Proponer un modelo de evaluación con un enfoque por competencias que permita la mejora del desempeño de directores y subdirectores de la región Cajamarca; y como objetivos específicos: (i) Identificar los efectos de la evaluación de desempeño de los directivos de la región Cajamarca; (ii) Analizar el modelo vigente de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación para medir las capacidades de los directivos. (iii) Elaborar un modelo de evaluación sustentado en fundamentos teóricos para una mejora en el desarrollo de las capacidades de los directores y subdirectores de la Región Cajamarca y (iv) Validar el instrumento de evaluación mediante juicio de expertos.

II. MÉTODO

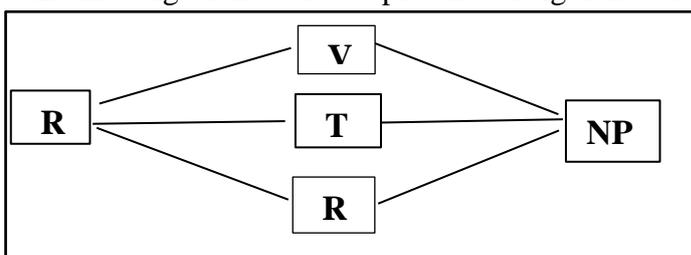
2.1. Tipo y diseño de investigación.

El presente estudio de investigación está abordado con metodología de complementariedad, puesto que, está implícito dentro de la pertinencia asumida desde el paradigma Crítico o Socio Crítico, con mayor incidencia en el enfoque cuantitativo, en la que el investigador asume un rol sustancial y según su profundidad, con una investigación de tipo descriptiva Hurtado (1998).

Para Creswell (2014), los estudios con métodos “mixtos” permiten al académico integrar datos cuantitativo y cualitativo, utilizar diseños diferentes que involucren supuestos filosóficos y teorías permite una visión completa y la comprensión del problema en estudio. Creswell y Plano (2007). Afirman que la metodología híbrida se ha determinado con rigurosidad científica en educación, psicología, sociología y salud.

El presente estudio transita por dos fases, se aplica un método cuantitativo y cualitativo con un diseño de estudio correspondiente a la Triangulación concurrente en el que se ha dado la combinación y contrastación de datos provenientes de diferentes fuentes. Hernández, Fernández y Baptista (2006). La investigación se desarrolló en un solo momento, se observaron situaciones ya existentes sin el tratamiento deliberado de variables, además, se observarán las manifestaciones problemáticas de manera contextual y objetiva.

La investigación abordada presenta el siguiente diseño:



Donde:

R = Realidad

V = Variables (VI: Desempeño Directivo y VD: modelo de evaluación)

T = Teoría (fundamentos filosóficos, paradigmas, enfoques)

R = Resultados

NP= Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño directivo.

2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Independiente y Dependiente

Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Variable de investigación Independiente: Modelo de evaluación			- Política de evaluación del desempeño directivo. - Monitoreo, evaluación y retroalimentación. -Enfoque basado por competencias y resultados. -Enfoque basado en procesos. -Gestión escolar con Liderazgo Pedagógico Directivo.	
	Liderazgo	Procesos pedagógicos Logro de metas y objetivos Gestión de los recursos	Fomenta el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano y su reconocimiento en la institución. Promueven el desarrollo de competencias en los docentes para mejorar su práctica pedagógica	Técnicas: *Técnica de gabinete *Análisis documental
Variable de investigación Dependiente: Desempeño Directivo	Trabajo en equipo	Valoración y premiación Compañerismo y empatía	Promueve el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano, y las reconoce como tal en su institución.	*Observación
	Organización	Plan estructurado Tiempo adecuado	Comunicación asertiva con agentes educativos. Comunica planes y logros institucionales que contengan metas y objetivos comunes.	Instrumentos: *Fichas resumen
	Gestión	Toma de decisiones Alianzas interinstitucionales Transparencia	Promueve la institucionalización de los procedimientos para medir las necesidades de aprendizaje. Desarrolla la transparencia y rendición de cuentas de manera oportuna.	* Lista de cotejo *Cuestionario
	Participación comunitaria	Participación democrática de la comunidad	Realiza actividades involucrando a las autoridades de la comunidad para crear un mejor espacio participativo e informativo.	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

Fracica (1988) citado por Bernal, afirma la población del estudio es considerada como la suma del total de los elementos aludidos en el estudio. Niño (2010) en su escrito afirma que, el investigador en la fase de precisar la población para el desarrollo de su estudio es imprescindible determinar la población en su contenido, en el tiempo y lugar. Con relación al estudio de investigación se consideró como población a 5, 276 directores y subdirectores de la región Cajamarca.

La muestra se seleccionó aplicando una estadística no probabilística con muestreo por conveniencia para determinar al azar a los individuos que formaron parte del presente estudio de investigación. Tal como sostiene, Bernal (2010) en su investigación, la muestra forma parte de la población designada para obtener información que permita ejecutar el presente estudio, realizar la medición y la observación de variables del objeto de estudio.

El muestreo no probabilístico por beneficio permite obtener una muestra de manera equilibrada, de acuerdo a la intención o conveniencia del académico Hernández, Fernández y Baptista (2014). En consecuencia, para el desarrollo de la investigación se consideró la siguiente muestra 94 directivos y 254 docentes pertenecientes a diversas instituciones educativas de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén y San Ignacio, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Para Goetz y LeCompte (1984) discriminan dos grupos de muestreo basada en criterios, en relación con la investigación se determinó al grupo de estrategias que comprende procesos de manera progresiva y secuencial, análisis, generalización, perfeccionamiento de hipótesis e interpretación.

Además, al muestreo incidental, el cual se selecciona de acuerdo al contexto, al azar y su forma es por conveniencia, eligiendo participantes y contexto de estudio para provecho del investigador Perez-Luco, et al (2017).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para indagar acerca de la variable desempeño directivo, se aplicó la encuesta y como instrumento a un cuestionario, el mismo que se aplicó a los directores, subdirectores y docentes con preguntas de tipo cerrada. Malhotra (2008) teoriza que el propósito es recabar información congruente y conveniente sobre un objeto de estudio e interés de conocimiento por el investigador. Arias (2012) concluye que, la encuesta recaba información verídica sobre un fenómeno social en cuestión con el fin de contrastar una hipótesis.

Para la variable independiente modelo de evaluación se utilizó el análisis documental como técnica y se aplicó una ficha resumen, además, una lista de cotejo. Con visión propositiva el investigador para analizar el modelo de evaluación requirió de la indagación de fuentes como libros especializados, artículos científicos y documentos oficiales para recoger datos de variables, nociones básicas, sentido de la gestión, capacidades presupuestales y operativas Caballero (2014).

En cuanto a la validez, en el estudio realizado por Caballero (2014) afirma que es el alto grado de objetividad; del mismo modo, en otro estudio Hernández y Baptista (2011) concluyen que la validación es función esencial para que un instrumento aborde la medición de una variable.

Es por ello, que a partir de la experticia de los profesionales determina la confiabilidad, objetividad y validez de los instrumentos, lo que permitirá recoger información y resultados legítimos Anastasi y Urbina (1988).

La confiabilidad a la cual se sometió los instrumentos del presente estudio sirvió para la medición de variables, la relación del grado que su práctica del conocimiento de manera reiterada vincula al sujeto u objeto y para la generación de efectos equivalentes en consistencia y congruencia Hernández y Baptista (2011).

El estudio en mención está asumido con responsabilidad y buena conducta del académico, los datos para el análisis se han afianzado de fuentes y entidades confiables, además, se aplicaron pruebas de confiabilidad estadística a los instrumentos de recolección de datos se utilizó la prueba del alfa de Cronbach, a la cual se sometió el instrumento Encuesta N° 1 a docentes y Encuesta N° 2 a directivos para determinar su consistencia en base a las puntuaciones adquiridas por los mismos sujetos.

2.5. Procedimiento

El análisis del desempeño de los directivos en las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca se efectuó mediante el trabajo de gabinete para lo cual apelé a fuentes del Ministerio de Educación, a la política educativa con sus estrategia del Sistema de Dirección Escolar planteada en la Ley de Reforma Magisterial, además, al Marco del Buen Desempeño Directivo.

Esta revisión exhaustiva permitió procesar, analizar y revisar teorías, enfoques y compararlas para determinar si existe incidencia de las variables de estudio entre sí, asimismo, describir si existió la correspondencia entre desempeño directivo y gestión educativa eficiente y eficaz. Luego, para medir los efectos de la evaluación del desempeño directivo se aplicó una encuesta a directivos y docentes. El instrumento aplicado fue el cuestionario, el cual permitió al investigador acopiar información y tratarla rigurosamente.

Para el análisis del modelo de evaluación del desempeño directivo del Ministerio de Educación se utilizó el **análisis** documental la cual permitió la revisión de las dimensiones, enfoques, criterios de evaluación y de gestión, además, se aplicó una **lista de cotejo** considerando la escala de malo, bueno, regular y excelente.

Para elaborar la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño directivo, el investigador se basó en estudios científicos, teóricos, modelos y enfoques que sirvieron de soporte. Finalmente, como investigador realicé la gestión con profesionales para la validación de los instrumentos de recolección de datos de manera rigurosa y así obtener información objetiva y confiable.

2.6. Método de análisis de datos.

Los datos obtenidos en la presente investigación se procesaron con el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y Microsoft Excel, los cuales permitieron generar tablas y gráficos estadísticos descriptivos que permitieron la interpretación de los objetivos que se plantearon y de la realidad actual del desempeño directivo. Cabe enfatizar, que el investigador no tuvo que inferir ni alterar los datos recogidos.

2.7. Aspectos éticos

Belmont (1979) en su escrito, sostiene que la investigación científica suscitó beneficios sociales considerables, por lo que, plantea algunos puntos de vista éticos que se deben tener en cuenta, y respetando el precepto de Ética de Investigación de la Universidad César Vallejo, consideré los siguientes aspectos respeto, rigurosidad científica, beneficencia, anonimato, confidencialidad y originalidad.

En relación al Respeto a las personas se debe considerar dos principios éticos: el primero referido a que los individuos deben ser gestionados como entes autónomos y los que poseen inferior autonomía tienen facultad a una protección.

La beneficencia considera que el bienestar de las personas conlleva a ser tratadas de manera ética, por ejemplo, cuando se aplicó las encuestas a directivos y docentes se consideró el respeto en todo el proceso y un trato correcto para no alterar su bienestar. El respeto de sus decisiones y amparo de posibles detrimentos fue una constante para garantizar su bienestar. Lo aclarado está refrendado e inmerso dentro del fundamento de beneficencia.

La encuesta se aplicó de manera anónima y previo consentimiento del director, subdirector y docente, con respecto al análisis documental, no fueron objeto de estudio los funcionarios del Ministerio de Educación, sino teorías, enfoques y paradigmas que sustentan el modelo de evaluación del desempeño directivo, considerando que la información es de libre accesibilidad.

La confidencialidad para el tratamiento de la información obtenida mediante la aplicación de instrumentos a directivos y docentes, solo la utilizó el investigador con el propósito de asumir una investigación exhaustiva y rigurosa, eludiendo su difusión y aprovechamiento por terceros; además, los datos tuvieron el procesamiento anónimo conllevando a resultados generales más no individuales.

La investigación se abordó con transparencia respetando los derechos de autor, como parte del principio ético de originalidad, no se cometió plagio y el escrito es la pesquisa de un estudio fehaciente que se desarrolló en un contexto singular.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis del cuestionario aplicado a los docentes y directivos

3.1.1. Resultado de la dimensión liderazgo en el desempeño directivo

Tabla 2

Nivel de la dimensión liderazgo en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	20	7.9
A veces	88	34.6
Siempre	146	57.5
TOTAL	254	100

Fuente: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones Educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio



Figura 1: *Nivel de la dimensión liderazgo en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.*

En la figura 1 el 7.9% respondieron que los directivos nunca desarrollan un liderazgo que permita trabajar en equipo para el logro de metas comunes, promover el desarrollo de capacidades del docente y aprovechan su potencial; mientras que un 34.6% y 57% de encuestados afirmaron que a veces y siempre respectivamente lo realizan.

3.1.2. Resultado de la dimensión trabajo en equipo en el desempeño directivo

Tabla 3

Nivel de la dimensión trabajo en equipo del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	154	60.6
Siempre	100	39.4
Total	254	100

Fuente: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

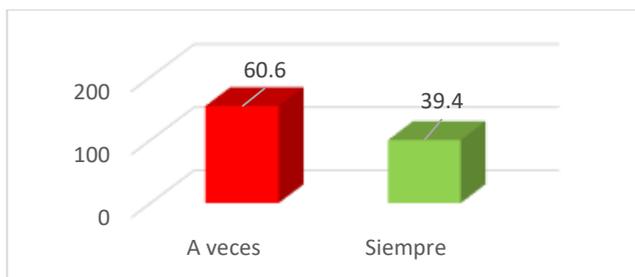


Figura 2: Nivel de la dimensión trabajo en equipo en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 2 el 60.6% de docentes expresaron que a veces los directivos desarrollan el trabajo en equipo para lograr resultados efectivos demostrando capacidad, amabilidad y sencillez con docentes y administrativos generando confianza y motivación, con reconocimientos y estímulos por el esfuerzo y mejora de sus desempeños; en cambio, un 39.4% reconocieron que el trabajo en equipo **siempre** efectúa.

3.1.3. Resultado de la dimensión de organización en el desempeño directivo

Tabla 4

Nivel de la dimensión de organización del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	29	11.4
Siempre	225	88.6
Total	254	100

Fuente: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

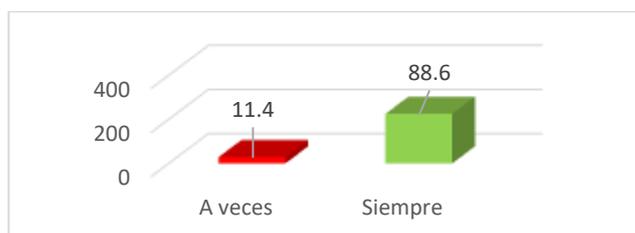


Figura 3: Nivel de la dimensión de organización en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 3 el 11.4% indicaron que **a veces** los directivos consideran al aspecto organizacional para la ejecución de actividades sujetas a un Plan Anual de Trabajo de manera oportuna, desarrollan una comunicación asertiva, un clima de trabajo participativo y actividades de integración. No obstante, un 88.6% expresaron que los directivos **siempre** desarrollan una gestión en forma organizada.

3.1.4. Resultado de la dimensión participación comunitaria en el desempeño directivo

Tabla 5

Nivel de la dimensión de participación de la comunidad en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	26	10.2
A veces	212	83.5
Siempre	16	6.3
TOTAL	254	100

Fuente: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones Educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

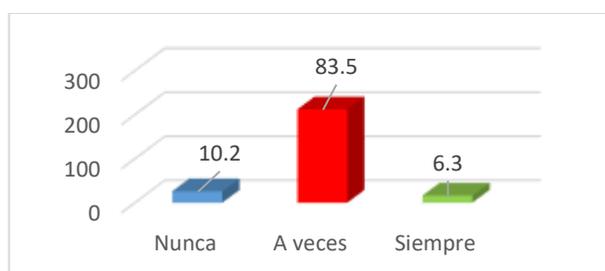


Figura 4: Nivel de la dimensión de participación de la comunidad en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 4 refleja que el 10.2% consideran que nunca los directivos involucran a la comunidad a través de eventos académicos, culturales, generando un espacio participativo; así como, la ejecución de convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de integración con la comunidad; en otro resultado, el 83.5% y 6.3% de encuestados afirmaron que el equipo directivo a **veces** y **siempre** desarrollan acciones que comprometan la participación de la comunidad.

3.1.5. Resultado de la dimensión de ejecución en el desempeño directivo

Tabla 6

Nivel de la dimensión de ejecución en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	217	83.5
Siempre	37	6.3
Total	254	100

Fuente: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

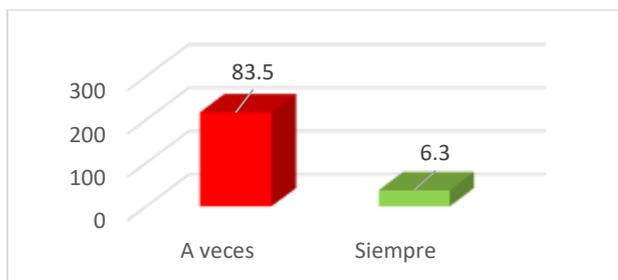


Figura 5: Nivel de la dimensión de ejecución en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 5 el 85.4% indicaron que a veces los directivos ejecutan una rendición de cuentas de manera oportuna y transparente, así como, de actividades con participación de la comunidad educativa; en cambio un 14.6% respondieron que **siempre** realizan la rendición de cuentas transparente y oportunamente.

3.1.6. Resultado de la dimensión de gestión en el desempeño directivo

Tabla 7

Nivel de la dimensión de gestión en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	150	59.1
Siempre	104	40.9
Total	254	100

Fuente: Cuestionario dirigido a docentes de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

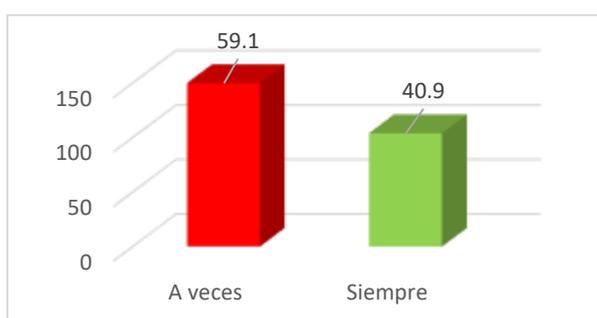


Figura 6: Nivel de la dimensión de gestión en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 6 el 59.1% precisó que a veces el equipo directivo identifica causas y soluciones a la problemática educativa para una toma de decisiones oportuna y pertinente, promueve una participación activa de la comunidad y conformación de alianzas

estratégicas para una gestión efectiva al servicio de la comunidad educativo; en cambio, el 40.9% certificaron que siempre realizan una gestión de calidad.

3.1.7. Resultado de la dimensión de evaluación del desempeño directivo

Tabla 8

Nivel de la dimensión de evaluación del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	29	30.9
Siempre	65	69.1
Total	94	100

Fuente: Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

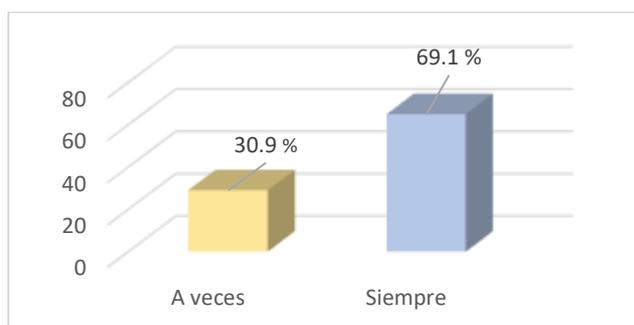


Figura 7: Nivel de la dimensión de evaluación del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 7 se evidencia que, el 30.9 % consideran que a veces los aplicadores mostraron una actitud de colaboración y compromiso, una evaluación integral, continua, de aspiraciones, de retroalimentación y comunicación oportuna de resultados por parte del Ministerio de Educación; en cambio, el 60.1% afirmaron que la evaluación **siempre** consideró estos indicadores.

3.1.8. Resultado de la dimensión de monitoreo del desempeño directivo

Tabla 9

Nivel de la dimensión de monitoreo del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	49	52.1
Siempre	45	47.9
Total	94	100

Fuente: Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

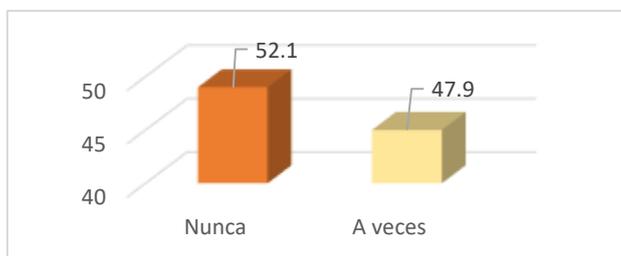


Figura 8: Nivel de la dimensión de monitoreo del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 8 se refleja que, el 52.1% de los directivos opinaron que nunca conocen al inicio del año lectivo el plan de monitoreo por parte del Ministerio de Educación, nunca acceden a un sistema de línea abierta para la verificación de metas y desempeños, nunca recibieron fortalecimiento de sus competencias después de la evaluación o monitoreo, además, que el perfil profesional del evaluador no es el requerido; mientras que, el 47.91% afirmaron que a veces cumplen con estos ítems.

3.1.9. Resultado de la dimensión de investigación en el desempeño directivo

Tabla 10

Nivel de la dimensión de investigación en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	56	52.1
Siempre	38	47.9
Total	94	100

Fuente: Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

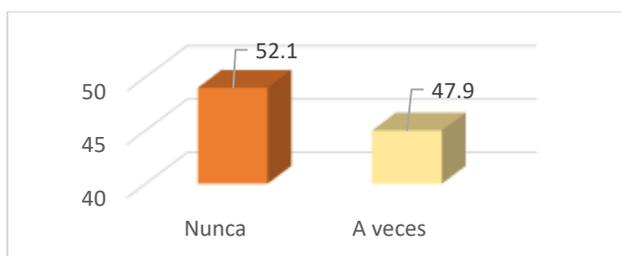


Figura 9: Nivel de la dimensión de investigación en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 9 el 52.1% opinan que **nunca** recibieron capacitación o formación académica en investigación educativa por parte del Ministerio de Educación y tampoco promueven el fortalecimiento de competencias investigativas en los docentes; mientras que, un 47.91% afirmaron que **a veces** cumplen con la dimensión indicada.

3.1.10. Resultado de la dimensión de gestión en el desempeño directivo

Tabla 11

Nivel de la dimensión de gestión en el desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	12	12.8
Siempre	82	87.2
Total	94	100

Fuente: Cuestionario dirigido a directivos de instituciones educativas de la UGEL Jaén y San Ignacio

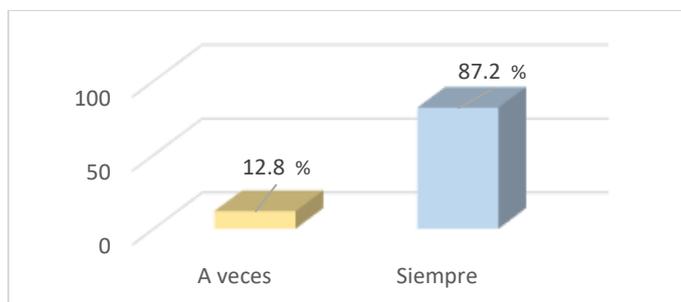


Figura 10: Nivel de la dimensión de gestión del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio.

En la figura 10 se demuestra que, el 12.8% afirmaron que **a veces** sus necesidades académicas se han logrado institucionalizar, son atendidos oportunamente en las Unidades de Gestión Educativa Local con docentes y material educativo según necesidad y a veces los directivos involucran a las autoridades de su comunidad; mientras que, un 87.2% contestaron que **siempre** se gestionan y se cumplen estas actividades.

3.2. Análisis del modelo vigente de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación para medir el desempeño de los directivos de las Instituciones Educativas Públicas.

El actual modelo de evaluación del desempeño de los directivos de Educación Básica Regular está estructurado en tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo pedagógico en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación como parte de la Política Educativa y de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública enmarcada en el objetivo de desarrollo sostenible Educación de Calidad.

Entre las deficiencias que presenta la evaluación a los directivos como parte de la Política Educativa se inicia con el personal responsable del *monitoreo y evaluación*, ya que, en el perfil requerido tiene que contar con conocimiento de la función directiva, es decir, debe contar con experiencia como directivo y acreditar una formación académica acorde con su rol; además, en dicha evaluación se aplica dimensiones y criterios de manera estándar para todas las regiones sin considerar el aspecto *intercultural*, lo cual es muy valioso a tener en cuenta el contexto sociocultural debido a la diversidad pluricultural que presentan nuestras regiones.

De acuerdo con el estudio de investigación realizado a la evaluación del desempeño es conveniente también señalar que se tiene que enfatizar en la evaluación de la *gestión de investigación* en la cual el directivo tiene que desarrollar las competencias investigativas para mantener una aproximación y colaboración recíproca entre la investigación y el desempeño directivo, aspecto fundamental para enfrentar la problemática de sus instituciones educativas a través de la aplicación de los planes de acción.

Otro aspecto que se debe atender en la evaluación al directivo es la *articulación interinstitucional* en la cual él evidencie acciones de gestión institucional, por ejemplo entre salud y educación con el propósito de afianzar aprendizajes y desarrollar una política de prevención; por último, la *evaluación* debe ser *participativa* por quienes forman parte de la comunidad educativa evitando restricciones en la aplicación de las encuestas, esto se explica si el directivo cumple funciones en instituciones educativas integradas por los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria la encuesta tiene que ser aplicada a los diferentes actores que representan el nivel educativo correspondiente.

3.3. Elaboración de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo sustentado en fundamentos teóricos.

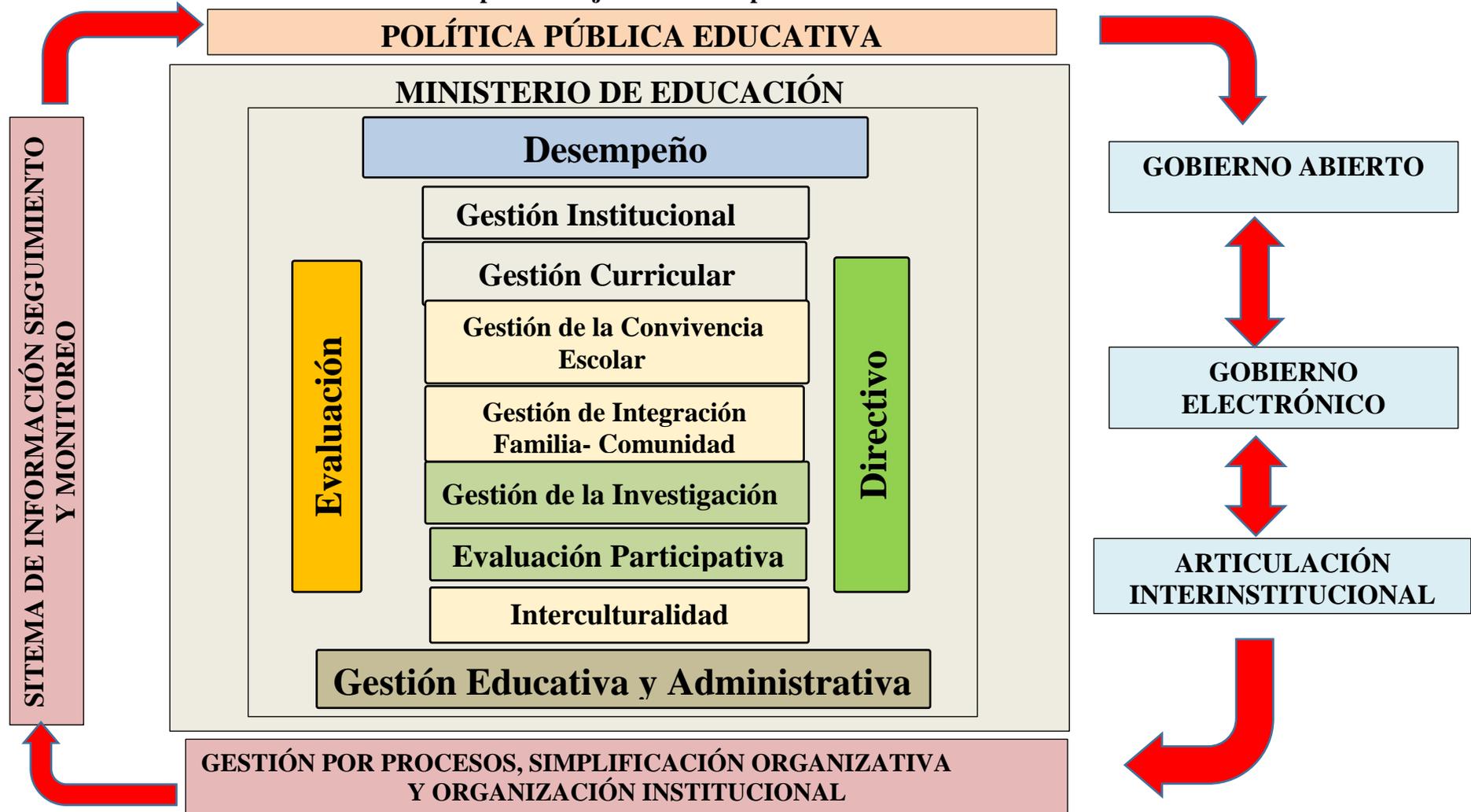


Figura 11: Modelo de evaluación del desempeño directivo

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos de la Educación Básica Regular y del modelo vigente de evaluación del desempeño directivo conllevó a proponer un Modelo de Evaluación del Desempeño Directivo basado en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca Levin y Campbell (2009), ya que, de esta manera directivo y docentes puedan elaborar y ejecutar planes de acción para resolver la problemática educativa.

En el Enfoque Intercultural, sostenido por Cataraci y Fiorucci (2016) en la que determinan, la educación intercultural se estructura en torno a las características del sujeto, lo cual es fundamental en la propuesta, debido a la diversidad cultural que presenta el país y por ende la región Cajamarca; Gestión de Integración Familia-Comunidad, en la pesquisa asumida por Perkins, et al. (2016), concluyen que, la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en el impacto de los aprendizajes de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para los partícipes.

Asimismo, el Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias, en el presente estudio de los directivos, son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un demarcado contexto con certeza y compromiso; esta evaluación por competencias tiene que ofrecer la retroalimentación de manera oportuna y pertinente para afianzar el desempeño de los directivos en la región Cajamarca.

Finalmente, la propuesta del modelo de evaluación se sostiene en el Paradigma Posburocrático de la Gestión Pública iniciada por Barzelay (1998), en la cual afirma que este es una nueva forma de gerenciar los recursos del estado, razón por la cual, en el Perú se ha planteado como Sistema Administrativo la Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013) que aspira optimizar el uso de los recursos públicos con el propósito de satisfacer las exigencias de los ciudadanos brindando un servicio de calidad, para facilitar dicho propósito se apoya en cinco pilares y tres ejes transversales que afianzarán la transparencia, la participación y coordinación intersectorial.

3.4. Validación de los instrumentos de evaluación del desempeño directivo mediante juicio de expertos.

La validación de los instrumentos fue realizada por los expertos en cada una de las dimensiones que pretenden el fortalecimiento de la evaluación del desempeño directivo, región Cajamarca alcanzando una puntuación de 96 % de alta trascendencia y alcance.

Los responsables de la experticia fueron:

- José Lizardo Tapia Díaz, Doctor en Educación.
- Yovani Mondragón Regalado, Doctor en Educación.
- Nazario Aguirre Baique, Doctor en Educación.

Los académicos para validar los instrumentos tuvieron en cuenta aspectos como la utilización de un lenguaje apropiado para la redacción de los ítems del instrumento, esto es importantes porque el planteamiento del enunciado tiene que ser entendible para que el encuestado pueda responder con claridad. Además, las definiciones conceptuales de las variables, así como, la consideración de operacionalización de las variables de investigación están contempladas en el instrumento para recoger información confiable y realizar su respectivo tratamiento de manera objetiva con la finalidad de obtener resultados que garanticen identificar los efectos de la evaluación del desempeño de los directores de la región Cajamarca.

Por otra parte, los expertos consideraron que los instrumentos presentan correspondencia entre las dimensiones y las variables de investigación, consistencia del instrumento para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el presente estudio de investigación.

Entre otros aspectos importantes para la validación han sido la confiabilidad que deben tener los ítems para medir las variables planteadas en la investigación, redacción coherente y lógica de los ítems de los instrumentos, de la misma forma, presentación de una estructura acertada del instrumento para un análisis descriptivo, puntuación apropiada y escala de valoración adecuada.

De manera que, por la explicación y fundamentos expuestos conllevó a determinar que los instrumentos que fueron aplicados a los docentes y directivos de la UGEL Jaén y San Ignacio fueron válidos y garantizaron su aplicación para el recojo de información de manera confiable para el presente estudio de investigación.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación demuestra que las instituciones educativas de la región Cajamarca que no tienen un director eficiente, son pocas las probabilidades de lograr una cultura con altas expectativas o de alcanzar la mejora continua. Esto representa lo fundamental e imprescindible que es un buen director para transformar un proyecto educativo.

Tal como diagnostica La OECD: El liderazgo directivo es clave para lograr escuelas exitosas. Sin ello, la posibilidad de tener una educación de calidad es reducida. Diversos estudios reflejan que contar con directivos especializados es fundamental para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos. En ese sentido, el Módulo 6 de Plan de Acción del MED precisa que el líder pedagógico moviliza para articular y lograr metas, además, fortalece a sus docentes a través de la interacción para el alcanzar un trabajo colaborativo y reflexivo.

Con la aplicación del instrumento se logró determinar que para la mejora del desempeño directivo se necesita el fortalecimiento de las dimensiones de liderazgo, participación de la comunidad, ejecución, evaluación, monitoreo, investigación y gestión, así como, de las relaciones interpersonales con docentes y trabajadores administrativos. Asimismo, sirvió de base para lograr el tercer objetivo específico, “Elaborar un modelo de evaluación basado en fundamentos teóricos para un mejor desempeño directivo en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca”, cabe señalar que, dicho instrumento tiene un alto grado de confiabilidad y de consistencia interna, Alfa de Cronbach 0,950 y 0,922 lo que aporta una alta precisión a la información proporcionada por los docentes y directivos encuestados, que constituyeron la población estadística.

En ese sentido tenemos que en la figura 1 se evidencia que, de 254 docentes encuestados, el 7.9% respondieron que **nunca** el equipo directivo desarrolla un liderazgo que permita trabajar de manera conjunta para el logro de metas comunes, promueva el desarrollo de habilidades, capacidades del recurso humano y aproveche el potencial de su equipo docente.

Además, en la figura 2 se refleja que, el 60.6% de los encuestados expresaron que los directivos **a veces** desarrollan el trabajo en equipo, es decir, promueven y dirigen actividades en equipo, brindan soporte técnico pedagógico para alcanzar metas y

resultados efectivos demostrando capacidad, amabilidad y sencillez logrando que su personal docente y administrativo se sientan en confianza y motivados, así como reconocidos y estimulados por el esfuerzo y mejora de sus desempeños. Este resultado se contradice con lo que plantea Villa y Poblete (2007). Que el liderazgo es la capacidad de influencia para lograr que las personas ofrezcan lo mejor de sí en aras de lograr los resultados esperados.

En ese contexto el objetivo general de la presente investigación fue proponer un modelo de evaluación basado en un enfoque de gestión por resultados y por competencias que permita la mejora del desempeño directivo en las Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca, sustentado en la Política de Estado N°12, que busca garantizar el acceso universal e irrestricto a una educación integral, pública, gratuita y de calidad que promueva la equidad entre hombres y mujeres, afiance los valores democráticos, éticos, sociales, culturales y prepare ciudadanos y ciudadanas para su incorporación activa a la vida social.

En la dimensión participación de la comunidad el 10.2% de los docentes encuestados refirieron que los directivos nunca involucran a la comunidad a través de eventos académicos, culturales, generando un espacio participativo; así como, la ejecución de convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de integración con la comunidad. Contraponiendo al estudio de Ulloa (2015). En la que, sostiene que el director integra a todos los actores al proceso de enseñanza-aprendizaje, se incluye a los padres y apoderados. Esta participación implica la toma de decisiones importantes para mejorar el proceso educativo y fortalecer la gestión escolar.

En la dimensión ejecución el 85.4% de los encuestados afirmaron que **a veces** los directivos ejecutan acciones de manera transparente realizando una rendición de cuentas de manera oportuna de los planes de mantenimiento preventivo de las instituciones educativas y de actividades con participación de la comunidad educativa. Mostrando una contraposición a lo sostenido por la Teoría de la Administración Pública Moderna y al estudio de Aguilera (2012) en la cual afirma que, lo público de la Administración Pública es más elemental en la medida que la democratización, transparencia y rendición de cuentas sean transformadas en espacios institucionales y los ciudadanos valoren las instituciones administrativas.

En la dimensión de **gestión** el 59.1% precisó que **a veces** el equipo directivo identifica causas y soluciones a la problemática educativa para una toma de decisiones oportuna y pertinente, promueve acciones para una participación activa de la comunidad y de alianzas estratégicas que permitan optimizar su desempeño para una gestión efectiva al servicio de la comunidad educativa. En tal sentido, los directivos de las instituciones públicas deben considerar el paradigma posburocrático de la gestión pública, en la cual Barzelay (1998) plantea que la posburocracia se presenta como una nueva manera de pensar y practicar la Administración Pública, lo cual implica vencer la resistencia al cambio.

El estudio de investigación es relevante porque a pesar que existe la evaluación del desempeño directivo por parte del Ministerio de Educación la cual se plantea en el Manual de Evaluación del desempeño directivo (2018). Una evaluación que acoge información de tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación.

En la dimensión de evaluación se evidenció que, el 30.9 % de los directivos encuestados consideran que **a veces** los aplicadores mostraron una actitud de colaboración y compromiso, y a veces el Ministerio de Educación desarrolló una evaluación integral, continua, con retroalimentación y comunicación oportuna de resultados.

Contraponiendo a lo planteado por el Proyecto Educativo Nacional (2006). En la precisa que, como parte del cambio en políticas públicas educativas tenemos la evaluación del desempeño a directivos de instituciones educativas públicas, la cual debe ser de manera integral involucrando dimensiones y aspectos que permitan una evaluación transparente, confiable y selectiva para el ejercicio efectivo de sus desempeños contribuyendo al logro de una educación inclusiva y de calidad para todos. Y a la Teoría de la Administración del Recurso Humano realizado por Chiavenato (2007). En la cual sustenta que, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, en tal sentido, esta debe ser la orientación que toda evaluación debe tener, la cual servirá para precisar y planificar una política centrada en el talento humano acorde con las necesidades de una administración o gestión.

Los antecedentes en los que se ha basado el presente estudio, si bien plantean la importancia del equipo directivo en el ámbito de la gestión escolar de las instituciones

educativas públicas resulta ser una variable crucial para transformar un sistema educativo. Tal como plantean Bernal, et al (2015). Un sistema educativo presenta deficiencias de articulación, es rígido, con problemas de cobertura e inequidades. También se advierte que la deficiente calidad es producto de factores como la falta de recursos, inadecuada evaluación y falta de transparencia en la rendición de cuentas.

Asimismo, tenemos que en el sector educativo existe una gran brecha en cuanto a resultados de aprendizaje en instituciones educativas públicas del Perú, por ejemplo, tenemos resultados de la Evaluación Censal (ECE) en estudiantes del Segundo Grado de Secundaria en el nivel satisfactorio año 2018, Lectura 16.2 %, Matemática 14.1 % Historia-Geografía y Economía 11.6 %, Ciencia y Tecnología 8.5 % y en la región Cajamarca en el nivel satisfactorio año 2018 Lectura 8.6 %, Matemática 8.7 % Historia-Geografía y Economía 7.5 % y Ciencia y Tecnología 6.3 %. (*Fuente: MINEDU-UMC. Evaluación Censal de Estudiantes. SEGUNDO grado de Secundaria*).

En concordancia con lo que sostiene la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018 (OCDE) que, las deficiencias de las políticas públicas educativas por parte de los gobiernos nacionales y subnacionales están causando problemas educativos. Además, se debe considerar a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, objetivo N° 6 en la que propone, Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.

En la dimensión de monitoreo se conoció que, el 52.1% de los directivos opinaron que, nunca conocen a inicio de cada año el plan de monitoreo por parte del Ministerio de Educación, tampoco acceden a un sistema de línea abierta para la verificación de metas y desempeños, ni recibieron fortalecimiento de sus competencias después de la evaluación o monitoreo; además, que el perfil profesional del evaluador no es el requerido para desarrollar la evaluación y monitoreo del desempeño directivo.

No obstante, lo expresado anteriormente no guarda concordancia con el estudio realizado por Bravo (2017). En su tesis doctoral señala la importancia del monitoreo y evaluación a los directivos concluyendo en su estudio que, el monitoreo y supervisión al equipo directivo en las instituciones educativas públicas de San Luis influyen significativamente

en su percepción sobre la gestión del talento humano, la gestión para integrar personas, la gestión organizacional para el personal y su desempeño.

En la dimensión de investigación, el 52.1% opinan que **nunca** recibieron capacitación o formación académica en investigación educativa por parte del Ministerio de Educación y tampoco promueven el fortalecimiento de competencias investigativas en los docentes. Reflejando contraposición con el estudio de Saviani (1998:9) en la cual afirma que, la investigación se relaciona con *educación*, la cual presenta categorías y nociones filosóficas sin el nexo intrínseco entre el cuerpo teórico de la filosofía y la educación. Por lo precisado, la problemática educativa debe ser abordada a profundidad, ya que se debe superar las formas tradicionales y reduccionistas, así como, generar un estudio más profundo de la comprensión y transformación del desempeño directivo desde el enfoque filosófico, lo cual genera una reflexión sobre la ontología en la educación que consiste en realizar un análisis filosófico de los entes, para una comprensión de sí misma, así como del acto humano y del mundo.

En la dimensión de gestión, el 12.8% afirmaron que **a veces** sus necesidades académicas se han logrado institucionalizar, son atendidos oportunamente en las Unidades de Gestión Educativa Local con docentes y material educativo según necesidad y a veces los directivos involucran a las autoridades de su comunidad. Mostrando una relativa concordancia con **Arbulú** (2018). Plantea que, los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

En el capítulo II, se ha detallado los resultados del estudio con enfoque metodológico mixto, las cuales se sostienen con una validez interna y externa, la técnica utilizada fue la encuesta, con una escala tipo Likert denominada Desempeño Directivo, dirigida a docentes, con el que se alcanzó el primer objetivo específico, describiendo el liderazgo directivo, el trabajo en equipo, el aspecto organizacional, la participación e involucramiento de la comunidad y otra dirigida a directivos, describiendo la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, finalmente gestión.

Con respecto al segundo objetivo específico se logró con la técnica de análisis documental con el que permitió la descripción del liderazgo directivo, el trabajo en equipo, el aspecto

organizacional, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, la participación e integración de la comunidad y la gestión.

El modelo vigente de evaluación del desempeño de los directivos de Educación Básica Regular está estructurado en tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo pedagógico en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación como parte de la Política Educativa y de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública enmarcada en el objetivo de desarrollo sostenible Educación de Calidad.

En el análisis se determinó que existe algunas objeciones en algunos aspectos del modelo, como por ejemplo, en la evaluación del desempeño no se considera el aspecto intercultural en la cual está inmerso el directivo, tal como sostienen Catarci y Fiorucci (2016) la educación intercultural se cimenta en base a las características del estudiante.

Asimismo, frente a la diversidad problemática que presentan las instituciones educativas es importante que la evaluación considere la *gestión de investigación* en la cual el directivo desarrolle las competencias investigativas, considerando que, debe existir una aproximación y contribución entre la investigación y el desempeño directivo Levin y Campbell (2009) para que a través de un plan de acción el director y los actores de la comunidad educativa participen para alcanzar la calidad educativa.

Además, en la evaluación del desempeño directivo el aplicador externo debe contar con la experiencia de director, así como, acreditación académica pertinente para desempeñar el rol que le corresponde y propiciar situaciones que contribuyan en el desarrollo de una evaluación integral y formativa con su respectiva retroalimentación la cual ayudaría a mejorar las falencias encontradas en la evaluación y fortalecer las competencias del equipo directivo.

Otra dimensión a tener en cuenta es la *articulación interinstitucional* en la cual el directivo demuestre con acciones la articulación entre salud y educación con el propósito de afianzar aprendizajes y desarrollar una política de prevención; finalmente, la *evaluación* tiene que ser *participativa* eludiendo restricciones en la aplicación de las encuestas, es decir, si el director de la institución educativa se desempeña en una institución educativa integrada por el nivel inicial, primaria y secundaria la encuesta tiene que ser aplicada a los que representan el nivel educativo correspondiente.

Como parte de la Política Educativa el Ministerio de Educación se planteó la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, que con una óptica integral y holística fue propuesta para contribuir al desempeño directivo, pero este sistema no brinda ni contribuye a la consolidación de la política. Cabe precisar, que los directivos necesitan un sistema en línea abierta para la verificación del cumplimiento de metas y datos de desempeño en la comunidad educativa.

Finalmente, el modelo de evaluación presenta una debilidad en sus criterios de evaluación en cuanto a la participación de los padres y madres de familia en espacios democráticos. Se necesita que para que la política educativa tenga efectividad se necesita de monitoreo y evaluación de los procesos y resultados. En tal sentido, realicé la propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas de la región Cajamarca, la cual se fundamentó en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca Levin y Campbell (2009); Enfoque Intercultural, sostenido por Cataraci y Fiorucci (2016) en la que determinan, los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las características del sujeto; Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un delimitado contexto con solvencia; Gestión de Integración Familia-Comunidad, que en la pesquisa de Perkins, et al. (2016), concluyen que la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en los resultados de aprendizaje de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para sus implicados; finalmente, en la Gestión Pública contemplada en la Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013) que persigue optimizar el uso de los recursos públicos para satisfacer las exigencias de los ciudadanos.

V. CONCLUSIONES

1. Se identificó el efecto de la evaluación del desempeño directivo a través de la encuesta aplicada a docentes y se determinó que en un 42.5 % se debe fortalecer el *liderazgo* para trabajar de manera conjunta por el logro de metas comunes, así como, promover el desarrollo de capacidades del recurso humano y aprovechar su potencial, se tiene que afianzar un 60.6 % del *trabajo en equipo* para alcanzar metas y resultados efectivos demostrando capacidad, amabilidad, sencillez logrando que docentes y administrativos se sientan en confianza y motivados, que en un 93.7 % se debe dinamizar la *participación comunitaria* en las actividades académicos, culturales generando un espacio participativo y un 59.1 % se tiene que efectivizar la *gestión* para plantear soluciones frente a la problemática educativa y alcanzar los resultados esperados.
2. Se realizó una evaluación crítica del modelo de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación para medir el desempeño de los directivos en las Instituciones Educativas Públicas en la que se determinó que existe un débil dominio en capacidades investigativas, falta de retroalimentación, carencia del aspecto intercultural en la evaluación y deficiencias en el monitoreo y evaluación las cuales no permiten desarrollar un desempeño directivo efectivo. Considerando que, en el Perú la función del directivo está transitando de una dimensión administrativa a un liderazgo pedagógico, en la que aún la dirección escolar es vista como un asunto de coordinación, cumplimiento con documentación y con el insuficiente cumplimiento de las competencias del desempeño directivo.
3. El modelo vigente de evaluación del desempeño directivo fue analizado en función de los resultados de aprendizaje nacional y regional, además, con una encuesta aplicada a directivos la cual reveló los siguientes resultados: los aplicadores o supervisores del monitoreo o evaluación mostraron una limitada actitud de colaboración y compromiso durante el proceso de evaluación; además, afirmaron que la evaluación no fue integral, que debe ser continua, que tampoco recibieron retroalimentación y comunicación oportuna de sus resultados evaluados por parte del Ministerio de Educación.
4. Elaboración de un modelo evaluación de desempeño directivo basado en fundamentos teóricos, paradigmas y enfoques, luego de haber realizado el análisis teórico del modelo vigente de evaluación del desempeño directivo.
5. Se validó la propuesta mediante juicio de expertos y se consideró pertinente y aplicable para solucionar el problema investigado.

VI. RECOMENDACIONES

1. Los responsables de la planificación de las políticas educativas en el Ministerio de Educación tiene que implementar la evaluación del desempeño directivo considerando la Teoría del Cambio, el Nuevo Enfoque de la Gestión Pública, el paradigma Post Burocrático y enfoque Intercultural para la contribución del fortalecimiento del liderazgo, el trabajo en equipo, participación de la comunidad, la gestión escolar y del conocimiento dimensiones que coadyuvarán a una gestión educativa efectiva, con un servicio educativo de calidad a los ciudadanos.
2. La diversidad contextual, intercultural y el desarrollo social cambiante y constante que presenta nuestra región Cajamarca, en la cual aparecerán nuevos retos que necesitarán respuesta es necesario en nuestro sistema educativo peruano como parte de la política educativa proponer un modelo de evaluación de desempeño directivo en la que considere que los directivos y docentes deben ser investigadores con la finalidad de conectar las investigaciones de toda la comunidad educativa a través de planes de acción, además, brindar una retroalimentación oportuna para alcanzar el éxito de la educación.
3. A la Dirección Regional de Educación Cajamarca para que diseñen, ejecuten y evalúen una política educativa regional en la cual los directivos puedan aplicar el enfoque de la gestión pública por resultados en contextos diversos incorporando la gestión curricular, integración con la comunidad, investigación educativa que permitan el desarrollo de un desempeño directivo efectivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca.
4. Al Ministerio de Educación los aplicadores o supervisores del monitoreo y evaluación del desempeño directivo requieren de un perfil acorde con su función relevante, se sugiere deben acreditar estudios de posgrado y haber desempeñado cargo de directivo, considerando que, una de las deficiencias de las políticas públicas es la falta de efectividad en el monitoreo y evaluación de la política.
5. A los equipos de directivos considerar que el pilar fundamental para alcanzar el éxito en una entidad o institución es saber aprovechar y potenciar las competencias del capital humano, por tal razón, una herramienta que permite lograr la concreción de la efectividad es la evaluación del desempeño.

VII. PROPUESTA

1. Título: Modelo de evaluación de desempeño directivo basado en el enfoque intercultural, por competencias, gestión de investigación e integración con la comunidad.

2. Presentación:

La propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo se basa en enfoques, dimensiones, paradigmas y teorías que afianzan un andamiaje filosófico. Se presentó de manera descriptiva los ítems a considerar en una evaluación a directivos de la región Cajamarca y a la vez confiero la disposición del estudio al estado, a sus tres niveles de gobierno, ministerio de educación y académicos para ser insertado en estudios o en la evaluación del desempeño.

3. Justificación:

En evaluación realizada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en educación se concluyó que los resultados en cuanto a participación equitativa en educación y de servicio de calidad representan un desafío para muchas naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), además, seis de cada diez niños y adolescentes no alcanzan niveles satisfactorios en el dominio de competencias en lectura y matemática. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018 (OCDE). La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú (2013) a través del objetivo del desarrollo sostenible, Educación de Calidad, precisa que el monitoreo y la evaluación eficiente y eficaz permiten que los insumos se transformen en productos y resultados que los ciudadanos demandan como parte de la gestión por procesos.

4. Fundamentación legal

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ	LEY FUNDAMENTAL	ESTADO PERUANO	LEY CONSTITUCIONAL	31/08/1993
ESTRATEGIA NACIONAL DE TECNOLOGIAS DIGITALES EN LA EDUCACION BASICA	ESTRATEGIA	SECTORIAL	RESOLUCION DE SECRETARIA GENERAL N° 505-2016-MINEDU	12/12/2016
LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA ESCOLAR "PAZ ESCOLAR"	LINEAMIENTO	SECTORIAL	RESOLUCION DE SECRETARIA GENERAL N° 364-2014-MINEDU	02/04/2014
PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021: LA EDUCACION QUE QUEREMOS PARA EL PERU	PROYECTO	SECTORIAL	RESOLUCION SUPREMA N° 001-2007-ED	06/01/2007
POLITICA SECTORIAL DE EDUCACION INTERCULTURAL Y EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE	POLITICA	SECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 006-2016-MINEDU	08/07/2016
LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR, LA PREVENCION Y LA ATENCION DE LA VIOLENCIA CONTRA NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES	LINEAMIENTO	MULTISECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 004-2018-MINEDU	13/05/2018

5. **Objetivo General:**

- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño directivo para el fortalecimiento de la política educativa en la región Cajamarca.

6. **Objetivo Específico:**

- Fortalecer la evaluación del desempeño directivo para un servicio educativo de calidad en las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca.
- Contribuir a la gestión educativa y administrativa con mejores desempeños de los equipos directivos de la región Cajamarca.

7. **Fundamentación teórica**

El Modelo de Evaluación del Desempeño Directivo se fundamentó en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca Levin y Campbell (2009); Enfoque Intercultural, sostenido por Cataraci y Fiorucci (2016) en la que determinan, los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las características del sujeto; Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un delimitado contexto con solvencia; Gestión de Integración Familia-Comunidad, que en la pesquisa de Perkins, et al. (2016), concluyen que la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en los resultados de aprendizaje de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para sus implicados; finalmente, en la Gestión Pública contemplada en la Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013) que persigue optimizar el uso de los recursos públicos para satisfacer las exigencias de los ciudadanos.

La investigación fue abordada con la metodología de **complementariedad**, puesto que, está implícito dentro de la pertinencia asumida desde el paradigma Socio Crítico, con mayor incidencia en el enfoque cuantitativo, donde el investigador asume un rol sustancial. Creswell (2014) afirma que, los estudios con métodos mixtos permiten al académico integrar los datos cuantitativo y cualitativo, así como utilizar diseños diferentes que involucren supuestos filosóficos y teorías esta combinación brinda una visión más completa y la comprensión del problema en estudio. Además, Creswell y Plano (2007), afirman que la metodología híbrida se ha determinado con rigurosidad científica en educación, psicología, sociología y salud.

REFERENCIAS

- Aguilera, R. M. (2012). *Naturaleza de lo Público en la Administración Pública Moderna*. Mexico: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la Gestión Humanista: Una Perspectiva Filosófica Underpinnings of Humanistic Management: A Philosophical Approach. *AD-MINISTER*, 26(6), 123-147 DOI: 10.17230.
- Arellano, E. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos . *Revista de Claseshistoria*.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Barba, A. (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos* . Ciudad de Mexico: Gestión y estrategia.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Betancourt, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Porlamar, Caracas: eumed.net.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Campos, F. B. (2014). Formación de directores de Excelencia: Un mismo objetivo, distintas demandas. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 111.
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Rosario, Argentina: Invenio.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Catarci, M., & Fiorucci, M. (2016). *Intercultural education in the European context: Theories, experiences, challenges. Intercultural Education in the European Context: Theories, Experiences, Challenges*. Department of Education, Roma Tre University, Italy: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315589220>
- Coleman, J. S. (1987). Families and schools. *Educational Researcher*, 16(6), 32-38. Doi: <https://doi.org/10.3102/0013189X016006032>

- Congreso de la República del Perú (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado LEY N° 27658-29 ENERO 2002*. Recuperado de <http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf>
- Cooper, Amanda, Levin, Ben y Campbell, Carol (2009). The growing (but still limited) importance of evidence in education policy and practice. *Journal of Educational Change*, 10(2), 159–171
- Creswel, Plano. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Los Ángeles: mHOCHSCHULE LIECHTENSTEIN.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. United States of America: Saga, Thousand Oaks.
- Del Perú, C. P. (1993). *Constitución Política del Perú 1993*.
- Desarrollo, C. L. (2010). *Gestión Pública Interamericana para el siglo XXI*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Díaz-Barriga, Á. (2011). Competencias en educación. Corrientes de pensamiento e implicaciones para el currículo y el trabajo en el aula. *Revista Iberoamericana de Educación Superior. RIES*, 2(5), 3-24. Recuperado de https://ries.universia.net/article/view/61/competencias_educacion-corrientes-pensamiento-implicaciones-curriculo-trabajo-aula
- Durey, A., Wynaden, D., & O’Kane, M. (2014). Improving forensic mental health care to Indigenous Australians: Theorizing the intercultural space. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 21(4), 296–302. <https://doi.org/10.1111/jpm.12105>
- Durley Bernal Suarez, M. L. (2015). Investigación Documental Sobre Calidad De La Educación En Instituciones Educativas Del Contexto Iberoamericano. *Revista Entramados- Educación y Sociedad*.
- Económicos, O. p. (2018). *Panorama de la Educación 2018*.
- Educación, C. N. (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima.
- Educación, M. d. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima.
- Educación, M. d. (2018). *Manual de evaluación de desempeño directivo*. Lima.
- Elemental, E. (1992). *Freud, John y Simon, Gary*. Mexico: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Epstein, J. L. y Van Voorhis, F. L. (2010). School counselors’ roles in developing partnerships with families and communities for student success. *Journal of*

- Ferri, G. (2018). *Intercultural communication: Critical approaches and future challenges*. *Intercultural Communication: Critical Approaches and Future Challenges*. School of Human and Social Sciences, University of West London, London, United Kingdom: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73918-2>
- Fullan, M. (2004). *Las fuerzas del cambio*. Madrid: Akal.
- García, B., Loredó, J., Luna, E., & Rueda, M. (2008). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 108.
- Gerardo, J., Ulloa, A. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Concepción.
- Godet, M. (1989). *Prospectiva y estrategia: enfoques integrados*. París.
- Hernández, R., (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P.(2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2006). *Investigación cualitativa*. Madrid: La Muralla.
- Ibagón, N. (2018). El aumento de la escolarización en América Latina. Retos en contextos de exclusión social. *Revistas Temas III*, 154.
- Internacional, T. (23 de Setiembre de 2019). *Barómetro de Corrupción Global para Latinoamérica y el Caribe*. Obtenido de [press@transparency.org: https://www.transparency.org/news/feature/que_piensan_las_personas_corrupcion_en_america_latina_y_el_caribe](https://www.transparency.org/news/feature/que_piensan_las_personas_corrupcion_en_america_latina_y_el_caribe)
- Lastre, K., López, L. & Alcázar C. (2018). Relación entre apoyo familiar y el rendimiento académico en estudiantes colombianos de educación primaria. *Relationship between family support and academic achievement in primary school students*. Colombia Psicogente, 21(39), 102-115.<http://doi.org/10.17081/psico.21.39.2825>
- López, P. (2010). Hacia una Evolución en el Campo del Conocimiento de la Disciplina Administrativa: de la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2), 75-95 ISSN: 0121-6805.

- Minedu (2014). Marco de Buen desempeño del Directivo. Lima. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Minedu (2013). La gestión descentralizada de la educación. Lima: Serie Cuaderno de trabajo para la gestión descentralizada de la educación. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/la-gesti%C3%B3n-descentralizada-de-la-educacion.pdf>
- Minedu (2012). D.S.Nº011-2012-Reglamento de la Ley General de Educación Nº28044. Lima: Congreso de la República. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/otd/pdf/normas/ds-011-2012-ed.pdf>
- Minedu (2003). Ley General de Educación Nº28044. Lima: Congreso de la República. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Monsalve, M. N. (1998). *Tipos de investigación: predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*.
- Morin, E. (2010). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral.
- Murillo, F. (2006). Retos de la innovación para la investigación educativa. En T. Escudero y A. D. Correa(Eds.), *Innovación e investigación educativa: algunos ámbitos relevantes* (pp. 23–54). Madrid: La Muralla.
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2010). *Towards a Human Centered Theory and Practice of the Firm* Fordham University Schools of Business R (Arandia & Portales, 2015)esearch Paper No. 2010-006. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1654827>.
- Portales, O. y. (2015). *Fundamentos de le gestión humanista: una perspectiva filosófica*. Mexico: Ad-minister.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2019). Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de servicios en el sector público. Secretaría de gestión Pública del Consejo de Ministros. Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano. Lima. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Norma-T%C3%A9cnica-para-Calidad-de-Servicios.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Lima: Secretaría de Gestión Pública del Consejo de Ministros. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *DECRETO SUPREMO Nº 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública* Recuperado

de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Objetivos del Desarrollo Sostenible al 2030*.

Reigeluth, C. M. (1983). *Instructional design: What is it and why is it?* [Diseño instruccional: ¿qué es y por qué es?]. En C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-Design, theories and models: An overview of their current status* [Diseño instruccional, teorías y modelos: Un panorama de su estado actual] (pp. 3-30). Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Resolución Ministerial MINEDU. "Norma Técnica que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial". (31 de Mayo de 2018). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú.

Ritzer, G. (1997). *Teoría sociológica contemporánea*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.

Sabaj, M. E. (2005). *Fundamentos Epistemológicos, Metodológicos y Teóricos que Sustentan un Modelo de Investigación Cualitativa en las Ciencias Sociales*. Santiago: Universidad de Chile.

Simon C. (2016). *Escuela, Familia y Comunidad: una Alianza Necesaria para una Educación Inclusiva*. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 10(1), 17-22.

Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Porlamar, Caracas: eumed.ned.

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf

Tójar, J. C. (2006). *Investigación cualitativa*. Madrid: La Muralla.

Torres, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas*. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).

UNESCO. (2016). *Training tools for curriculum development. reaching out to all learners: a resource pack supporting Inclusive Education*. Ginebra: International Bureau of Education-UNESCO.

UNESCO, O. d. (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. República de Corea.

UNESCO (2003). *La educación para el desarrollo sostenible. Mesa redonda ministerial sobre la Educación de Calidad*, UNESCO. En red: portal.unesco.org/education

/es/ev.phpC& URL _SECTION=201.html50k -. Recuperado en septiembre 16 de 2012.

Unidas, N. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe. *CEPAL*.

Vasbø, K. B. (2013). Intercultural learning across contexts. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 6(1), 83–93. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84887142809&partnerID=40&md5=06ae67bf711a730d55a620576a0ff77c>

Villa, P. (2007). *Aprendizaje Basado en Competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao, España: Ediciones Mensajero.

Werther, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

PROPUESTA

TÍTULO:

Modelo de Evaluación de Desempeño Directivos basado en el enfoque por Competencias, Gestión de la Evaluación, Investigación y de Integración con la Comunidad.

PRESENTACIÓN:

La propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo se basa en enfoques, dimensiones, paradigmas y teorías que afianzan un andamiaje filosófico. Se presentó de manera descriptiva los ítems a considerar en una evaluación a directivos de la región Cajamarca y a la vez confiero la disposición del estudio al estado, a sus tres niveles de gobierno, ministerio de educación y académicos para ser insertado en estudios o considerarlo para mejorar la evaluación del desempeño directivo.

JUSTIFICACIÓN:

En evaluación realizada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en educación se concluyó que los resultados en cuanto a participación equitativa en educación y de servicio de calidad representan un desafío para muchas naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), además, seis de cada diez niños y adolescentes no alcanzan niveles satisfactorios en el dominio de competencias en lectura y matemática. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018 (OCDE). La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú (2013) a través del objetivo del desarrollo sostenible, Educación de Calidad, precisa que el monitoreo y la evaluación eficiente y eficaz permiten que los insumos se transformen en productos y resultados que los ciudadanos demandan como parte de la gestión por procesos. En tal sentido la propuesta contribuirá en la mejora del desempeño directivo y mejorar la calidad del servicio educativo a los ciudadanos transformados con mejores aprendizajes de las y los estudiantes de la región Cajamarca.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ	LEY FUNDAMENTAL	ESTADO PERUANO	LEY CONSTITUCIONAL	31/08/1993
ESTRATEGIA NACIONAL DE TECNOLOGIAS DIGITALES EN LA EDUCACION BASICA	ESTRATEGIA	SECTORIAL	RESOLUCION DE SECRETARIA GENERAL N° 505-2016-MINEDU	12/12/2016
LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA ESCOLAR "PAZ ESCOLAR"	LINEAMIENTO	SECTORIAL	RESOLUCION DE SECRETARIA GENERAL N° 364-2014-MINEDU	02/04/2014
PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021: LA EDUCACION QUE QUEREMOS PARA EL PERU	PROYECTO	SECTORIAL	RESOLUCION SUPREMA N° 001-2007-ED	06/01/2007
POLITICA NACIONAL DE EDUCACION AMBIENTAL 2017 - 2022 (PLANEA)	POLITICA	MULTISECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 017-2012-ED	29/12/2012
POLITICA SECTORIAL DE EDUCACION INTERCULTURAL Y EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE	POLITICA	SECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 006-2016-MINEDU	08/07/2016
LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR, LA PREVENCION Y LA ATENCION DE LA VIOLENCIA CONTRA NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES	LINEAMIENTO	MULTISECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 004-2018-MINEDU	13/05/2018
POLITICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA	POLITICA	SECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 016-2015-MINEDU	26/09/2015
PLAN NACIONAL DE EDUCACION AMBIENTAL 2017 - 2022 (PLANEA)	PLAN	MULTISECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 016-2016-MINEDU	12/12/2016
DIRECTIVA SOBRE NORMAS PARA LA ORGANIZACION Y APLICACION DEL PLAN LECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACION BASICA REGULAR.	DIRECTIVA	SECTORIAL	RESOLUCION MINISTERIAL N° 0386-2006-ED	04/07/2006
PLAN NACIONAL DE EDUCACION PARA TODOS 2005 – 2015 FORMULADA POR EL FORO NACIONAL DE EPT	PLAN	SECTORIAL	RESOLUCION MINISTERIAL N° 0592-2005-ED	23/09/2005
PLAN NACIONAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE AL 2021	PLAN	SECTORIAL	RESOLUCION MINISTERIAL N° 629-2016-MINEDU	14/12/2016
PLAN MULTIANUAL DE REPARACIONES EN EDUCACION PARA LAS VICTIMAS DE LA VIOLENCIA EN EL PERU - REPAEDUCA 2016-2021	PLAN	SECTORIAL	RESOLUCION MINISTERIAL N° 351-2016-MINEDU	27/07/2016
PLAN NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA AL 2025	PLAN	SECTORIAL	RESOLUCION MINISTERIAL N° 153-2017-MINEDU	06/03/2017
PLAN DE IMPLEMENTACION AL 2021 DE LA POLITICA NACIONAL DE ENSEÑANZA, APRENDIZAJE Y USO DEL IDIOMA INGLES "INGLES, PUERTAS AL MUNDO"	PLAN	MULTISECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 007-2016-MINEDU	09/07/2016
INICIATIVA "APRENDE SALUDABLE" DE LA COMISION MULTISECTORIAL DE NATURALEZA PERMANENTE ENCARGADA DEL DISEÑO, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE INICIATIVAS INTERSECTORIALES DE LOS SECTORES EDUCACION, SALUD Y DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL, EN EL MARCO DE SUS RESPECTIVAS COMPETENCIAS, ORIENTADAS A OPTIMIZAR LOS LOGROS DE APRENDIZAJE	INICIATIVA	MULTISECTORIAL	DECRETO SUPREMO N° 039-2014-PCM	07/06/2014

OBJETIVOS:

Objetivo General:

- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño directivo para el fortalecimiento de la política educativa en la región Cajamarca.

Objetivo Específico:

- Fortalecer la evaluación del desempeño directivo para un servicio educativo de calidad en las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca.
- Contribuir a la gestión educativa y administrativa con mejores desempeños de los equipos directivos de la región Cajamarca.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Modelo de Evaluación del Desempeño Directivo se fundamentó en teorías, enfoques y paradigmas: Gestión de la Investigación, donde la investigación educativa con el desempeño docente deben mantener una aproximación y colaboración recíproca Levin y Campbell (2009); Enfoque Intercultural, sostenido por Cataraci y Fiorucci (2016) en la que determinan, los enfoques de la educación intercultural se estructuran en torno a las características del sujeto; Enfoque por Competencias de Tobón (2006), quien sostiene que las competencias son procesos complejos del ejercicio de la función demostrando idoneidad en un delimitado contexto con solvencia; Gestión de Integración Familia-Comunidad, que en la pesquisa de Perkins, et al. (2016), concluyen que la intervención de los padres en actividades de la escuela influyen en los resultados de aprendizaje de sus hijos, además, Simon (2016) en su investigación afirma que, la escuela, familia y comunidad al mantener una relación conjunta generan una sinergia que permite alcanzar resultados excelentes y significativos para sus implicados; finalmente, en la Gestión Pública contemplada en la Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013) que persigue optimizar el uso de los recursos públicos para satisfacer las exigencias de los ciudadanos.

La investigación fue abordada con la metodología de **complementariedad**, puesto que, está implícito dentro de la pertinencia asumida desde el paradigma Socio Crítico, con mayor incidencia en el enfoque cuantitativo, donde el investigador asume un rol sustancial. Creswell (2014) afirmando los estudios con métodos mixtos permiten al académico integrar los datos cuantitativo y cualitativo, así como utilizar diseños diferentes que involucren supuestos filosóficos y teorías esta combinación brinda una visión más completa y la comprensión del problema en estudio. Además, Creswell y Plano (2007), afirman que la metodología híbrida se ha determinado con rigurosidad científica en educación, psicología, sociología y salud.

Según su profundidad la investigación fue abordada desde un nivel de profundidad **descriptivo**, considerando que se realizó el análisis del nivel de efectividad de un proceso,

teniendo en cuenta la efectuación de metas u objetivos, en relación con el contexto en el cual se desarrolla el suceso Hurtado (1998). Además, se enmarcó en un enfoque cuantitativo y cualitativo con un diseño de estudio correspondiente a la **Triangulación concurrente** de tipo transeccional o transversal; que de acuerdo al estudio de Hernández, Fernández y Baptista (2006), teorizan que, la intervención se aplicará en un solo momento, se observarán situaciones ya existentes sin el tratamiento deliberado de variables, además, se observarán las manifestaciones problemáticas de manera contextual y objetiva.

NUEVO MODELO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO

Enfoque 1. Intercultural

Aspecto: Diversidad intercultural:

Criterio 1. En la evaluación del desempeño de los directivos el Ministerio de Educación tiene en cuenta su contexto socio-cultural como parte de su realidad educativa en la que se desenvuelve.

Criterio 2. El Ministerio de Educación preve para que las instituciones educativas atiendan de manera eficiente y eficaz la migración de estudiantes provenientes de otras culturas como parte de su política de inclusión social.

Enfoque 2. Evaluación Participativa

Aspecto: Transparencia

Criterio 1. En la aplicación de las encuestas para medir la evaluación del desempeño de los directivos el Ministerio de Educación considera a los actores educativos de los niveles a los que representa el director de la institución educativa.

Dimensión 1. Gestión del conocimiento

Subdimensión 1. Investigación educativa:

Criterio 1. Los docentes consideran en su planificación curricular actividades pedagógicas que responden a problemas abordados a través de la investigación.

Criterio 2. El equipo directivo cuenta con planes de mejora de los aprendizajes a partir de la investigación educativa (investigación-acción) para solucionar la problemática educativa con estrategias o medidas específicas de intervención pertinentes y coherentes con los enfoques curriculares vigentes.

Dimensión 2. Participación de la comunidad

Subdimensión 1. Promoción participativa:

Criterio 1. Los directores y subdirectores cuentan con resultados favorables producto de las actividades de participación e involucramiento de la comunidad, padres de familia y docentes a través de escuelas de padres, jornadas o encuentros de integración y participación con la finalidad de lograr mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Dimensión 3. Articulación Interinstitucional

Subdimensión 1. Alianzas estratégicas:

Criterio 1. El directivo presenta resultados producto de las alianzas estratégicas con el Ministerio de Salud y del Ambiente como parte de su gestión educativa y de promover la política de prevención.

Dimensión 4. Transparencia

Subdimensión 1. Ejecución gasto:

Criterio 1. Los directivos sustentan con evidencias la consulta y comunicación del uso de los recursos financieros a la comunidad educativa.

Dimensión 5. Tecnologías de la Información de la Comunicación

Subdimensión 1. Sistema de línea abierta:

Criterio 1. El Ministerio de Educación comunica a los directivos utilizando un sistema de línea abierta sus resultados de evaluación de desempeño de manera oportuna.

Criterio 2. El Ministerio de Educación realiza la retroalimentación para el fortalecimiento de las competencias de los directivos y contribuir con sus expectativas profesionales.

ANEXO 1 ENCUESTA A DOCENTES EBR

POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA

Encuesta a docentes

Estimado (a) docente:

Expresar un saludo cordial y afectuoso, así mismo hago conocer que estoy realizando un estudio de investigación acerca de la evaluación que realiza el Ministerio de Educación al desempeño directivo en la región Cajamarca y tiene como finalidad recoger información sobre el desempeño directivo y proponer un modelo de evaluación pertinente.

Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2

Instrucciones:

Marque con un aspa (X) el criterio que se relaciona a la respuesta solicitada, se espera la veracidad en la resolución del cuestionario. La información proporcionada se mantendrá en estricta reserva.

Sexo: Femenino Masculino

OPINIÓN DESEMPEÑO DIRECTIVO		Nunca	A veces	Siempre
LIDERAZGO				
1	¿ El director de la institución educativa trabaja de manera conjunta con los agentes educativos para alcanzar metas comunes?			
2	¿El directivo promueve el desarrollo de habilidades, capacidades en los docentes y las reconoce como tal en su institución?			
3	¿El directivo aprovecha las habilidades y capacidades de cada trabajador para el logro de los objetivos institucionales?			
TRABAJO EN EQUIPO				
4	El director de la institución educativa asume el liderazgo pedagógico para promover el trabajo en equipo y lo dirige personalmente.			
5	El personal directivo capacita y aporta conocimientos pedagógicos para que los equipos puedan alcanzar resultados efectivos.			
6	El directivo guarda sinceridad, demuestra amabilidad y sencillez para atender a los administrados.			
7	El directivo logra que los miembros de su equipo se sientan seguros y motivados.			
8	El directivo premia el esfuerzo, el empeño de sus colaboradores para mejorar la calidad educativa.			
ORGANIZACION				
9	Las actividades de la I.E. se ejecutan de acuerdo al Plan Anual de Trabajo			
10	El director de la institución educativa hace uso de alguna agenda física o virtual y lo revelan a los agentes educativos			
11	El directivo cumple con las actividades dentro de los plazos y horarios programados			
12	El directivo se comunica asertivamente con sus docentes y comunica planes y logros institucionales			
13	El director de la institución educativa promueve un clima de trabajo de participación de los docentes			
14	El director de la institución educativa propone metas y objetivos comunes con la participación de los docentes, trabajadores administrativos y padres de familia			
15	El directivo promueve actividades de integración entre docentes, administrativos y padres de familia de la comunidad educativa			
PARTICIPACION EN LA COMUNIDAD				
16	El director de la institución educativa promueve eventos académicos, culturales con proyección a la comunidad.			

17	El directivo involucra a las autoridades de la comunidad en sus planes de gestión institucional.			
18	El directivo hace participe a los ciudadanos en eventos pedagógicos, culturales y otros			
19	El director de la institución educativa promueve convenios interinstitucionales para fortalecer los vínculos con la comunidad y compartir la cultura.			
PLANIFICACIÓN				
20.	Para la concreción de los instrumentos de gestión, como Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución Educativa (PCIE), Plan Anual de trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), el directivo planifica actividades periódicamente.			
21.	El director de la institución educativa cuando elabora los instrumentos de gestión de la institución educativa los realiza de manera concertada.			
22.	El directivo se reúnen con los docentes y padres de familia para realizar trabajo institucional e intercambiar ideas y criterios.			
23.	Las actividades que se planifican persiguen un objetivo de bien común para la institución.			
24.	El director de la institución educativa comunica oportunamente las actividades planificadas.			
25.	Los gastos que se generan en las actividades son compensados con los resultados			
26.	Los directivos promueven el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de actividades en docentes y alumnos			
EJECUCIÓN				
27.	¿El directivo desarrolla su gestión con transparencia y brinda la rendición de cuentas de manera oportuna?			
28.	En la institución educativa se ejecutan proyectos, planes y actividades programadas de manera consensuada			
29.	Se ejecuta los planes de mantenimiento preventivo de la institución educativa de forma participativa			
30.	Los planes académicos se ejecutan con participación de la comunidad educativa			
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN				
31.	El directivo solicita al docente sus programaciones del área.			
32.	El directivo evalúa los resultados de los aprendizajes en cada trimestre del año lectivo con participación de los docentes.			
33.	El director de la institución educativa promueven el fortalecimiento de competencias en los docentes para una mejor práctica pedagógica.			
34.	Los directivos reúnen a los docentes para analizar resultados obtenidos por áreas y comparan si se han alcanzado los resultados propuestos.			
35.	Los directivos proponen reforzamientos para mejorar indicadores que no se han logrado durante cada trimestre.			
36.	¿El equipo directivo evalúa de manera permanente al personal docente y comunica sus resultados?			
HABILIDADES DIRECTIVAS				
37.	Los directivos toman iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Es decir, se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promover la innovación			
38.	¿El equipo directivo controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia?			
39.	Los directivos identifican los problemas y reconoce sus causas estableciendo soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles de manera oportuna y pertinente.			
40.	El equipo directivo fortalece la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos.			
41.	Los directivos promueven acciones para que la I.E. tenga una actitud abierta hacia la comunidad, permitiendo compartir sus recursos y aprendizajes de manera colaborativa, estableciendo acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común.			



ANEXO 2 ENCUESTA A DIRECTIVOS EBR

POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA 2019.
Encuesta a directores y subdirectores

Estimado (a) director(a):
Expresar un saludo cordial y afectuoso, así mismo hago conocer que estoy realizando un estudio de la evaluación que realiza el Ministerio de Educación al desempeño directivo en la región Cajamarca y tiene como finalidad recoger información acerca del desempeño directivo y proponer un modelo de evaluación pertinente.

Nunca = 0 A veces = 1 Siempre = 2

Instrucciones:
Marque con un aspa (X) el criterio que se relaciona a la respuesta solicitada, se espera la veracidad en la resolución del cuestionario. La información proporcionada se mantendrá en estricta reserva.

Sexo: Femenino Masculino

OPINIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO		Nunca	A veces	Siempre
EVALUACIÓN				
1	¿El supervisor ha mantenido un contacto periódico con el supervisado de manera que el colaborador o directivo ha entendido qué se espera de él?			
2	¿Los evaluadores mantuvieron un sesgo y errores en la aplicación de los criterios de evaluación?			
3	¿El evaluador demostró una actitud seria, de colaboración y compromiso durante todo el proceso de evaluación?			
4	¿Cómo directivo es o ha sido evaluado de manera continua en función de metas y luego es recompensado de acuerdo a sus aspiraciones profesionales por parte del MED?			
5	¿Su desempeño directivo fue evaluado integralmente como procesos pedagógicos, gestión escolar, liderazgo pedagógico, gestión de los recursos humanos y económicos?			
6	¿Después de haber sido evaluado el Ministerio de Educación le brindó la retroalimentación para resolver las dificultades de los desempeños?			
7	¿Los resultados de la evaluación del desempeño directivo fueron comunicados de manera oportuna por el Ministerio de Educación?			
MONITOREO				
8	¿Existe comunicación entre el directivo y el Ministerio de Educación a través de un sistema en línea abierta para la verificación del cumplimiento de metas y datos de desempeño en la comunidad educativa?			
9	¿El Ministerio de Educación comunica a los directivos el plan de monitoreo al inicio del año escolar?			
10	¿El personal contratado por el Ministerio de Educación para el monitoreo, asesoramiento y/o soporte pedagógico reúne la experiencia y el perfil del profesional idóneo para dicha actividad?			

11	¿Cuándo el Ministerio de Educación realiza el monitoreo también se encarga de afianzar y compartir las debilidades y fortalecer a los directivos?			
INVESTIGACIÓN				
12	¿Durante el proceso de su formación académica ha recibido capacitación sobre investigación por parte del MED?			
13	¿Los conocimientos adquiridos de investigación fueron aplicados en la institución educativa donde se desempeña?			
14	¿El Ministerio de Educación promueve el desarrollo de competencias investigativas en los docentes para mejorar sus desempeños?			
GESTIÓN				
15	¿El Ministerio de Educación promueve institucionalizar los procedimientos para medir las necesidades de aprendizaje de los directivos?			
16	¿Ante la ausencia de un docente los estudiantes son atendidos oportunamente con el servicio educativo?			
17	¿Realiza actividades involucrando a las autoridades de la comunidad para crear un mejor espacio participativo e informativo?			
18	¿Cómo directivo gestiona recursos humanos ante el órgano descentralizado del Ministerio de Educación según las necesidades de su institución educativa?			
19	¿En calidad de director de la institución educativa gestiona recursos para mejorar su infraestructura según las necesidades de su institución educativa?			
20	¿La Unidad de Gestión Educativa Local atiende las necesidades de personal, material didáctico y otros?			



EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

I. Título de la investigación.

Política Educativa: Propuesta de un Modelo de Evaluación para la Mejora del Desempeño Directivo en Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca 2019.

II. Presentación.

Los instrumentos son aplicables a docentes y directivos de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén y San Ignacio, región Cajamarca, de quienes se recogerá información confiable, puesto que, el instrumento presenta claridad y objetividad.

III. Datos generales del experto.

Nombres : José Lizardo Tapia Díaz

Carrera : Educación

Especialidad : Historia y Geografía

Grado : Doctor en Educación

Centro de trabajo: Universidad Nacional de Jaén

Autor del Instrumento:

Mg. Alexander Huaman Monteza

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN.

Instrucciones: Marca con una aspa (X) según su opinión sobre los aspectos a valorar del instrumento encuesta a docentes y directivos de la EBR.

Nº	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1.	Los ítems del instrumento están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades					X
2.	El instrumento considera la definición conceptual de las variables.				X	

3.	El instrumento considera la Operacionalización de las variables de investigación.					X
4.	Las dimensiones y sub dimensiones pertenecen a las variables de investigación					X
5.	El instrumento parte de las dimensiones y sub dimensiones de análisis.					X
6.	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7.	El instrumento persigue alguno de los fines de los objetivos específicos.			X		
8.	Los ítems del instrumento miden realmente las variables del estudio de investigación.			X		
9.	Los ítem siguen un orden lógico.					X
10.	La estructura del instrumento es la correcta para análisis descriptivo según el método cuantitativo.					X
11.	Los puntajes de calificación son los apropiados.					X
12.	La escala de valoración del instrumento utilizada es la adecuada.					X

III. OPINIÓN DE LA EVALUACIÓN.

El instrumento es aceptable y se garantiza su aplicación por presentar claridad y objetividad

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 57

Lugar y Fecha: Jaén, octubre 01 de 2019


José Lizardo Tapia Díaz
 DOCTOR EN EDUCACIÓN

Firma



EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

I. Título de la investigación.

Política Educativa: Propuesta de un Modelo de Evaluación para la Mejora del Desempeño Directivo en Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca 2019.

II. Presentación.

Los instrumentos son aplicables a docentes y directivos de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén y San Ignacio, región Cajamarca, de quienes se recogerá información confiable, puesto que, el instrumento presenta claridad y objetividad.

III. Datos generales del experto.

Nombres : Yovani Mondragón Regalado

Carrera : Educación

Especialidad : Matemática

Grado : Doctor en Educación

Centro de trabajo: Universidad Alas Peruanas

Autor del Instrumento:

Mg. Alexander Huaman Monteza

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN.

Instrucciones: Marca con una aspa (X) según su opinión sobre los aspectos a valorar del instrumento encuesta a docentes y directivos de la EBR.

Nº	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
I.	Los ítems del instrumento están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades					X

2.	El instrumento considera la definición conceptual de las variables.					X
3.	El instrumento considera la Operacionalización de las variables de investigación.					X
4.	Las dimensiones y sub dimensiones pertenecen a las variables de investigación				X	
5.	El instrumento parte de las dimensiones y sub dimensiones de análisis.					X
6.	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7.	El instrumento persigue alguno de los fines de los objetivos específicos.					X
8.	Los ítems del instrumento miden realmente las variables del estudio de investigación.				X	
9.	Los ítem siguen un orden lógico.					X
10.	La estructura del instrumento es la correcta para análisis descriptivo según el método cuantitativo.					X
11.	Los puntajes de calificación son los apropiados.					X
12.	La escala de valoración del instrumento utilizada es la adecuada.					X

III. OPINIÓN DE LA EVALUACIÓN.

El instrumento es claro, objetivo y coherente, por lo tanto, es válido y aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 58

Lugar y Fecha: Trujillo, octubre 01 de 2019


Yovani Mondragón Regalado
DR. EN EDUCACIÓN

Firma



EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

I. Título de la investigación.

Política Educativa: Propuesta de un Modelo de Evaluación para la Mejora del Desempeño Directivo en Instituciones Educativas Públicas de la Región Cajamarca 2019.

II. Presentación.

Los instrumentos son aplicables a docentes y directivos de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén y San Ignacio, región Cajamarca, de quienes se recogerá información confiable, puesto que, el instrumento presenta claridad y objetividad.

III. Datos generales del experto.

Nombres : Nazario Aguirre Baique

Carrera : Educación

Especialidad : Lengua y Literatura

Grado : Doctor en Educación

Centro de trabajo: Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia

Autor del Instrumento:

Mg. Alexander Huaman Monteza

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN.

Instrucciones: Marca con una aspa (X) según su opinión sobre los aspectos a valorar del instrumento encuesta a docentes y directivos de la EBR.

Nº	Indicadores	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1.	Los ítems del instrumento están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades.					X

2.	El instrumento considera la definición conceptual de las variables.					X
3.	El instrumento considera la Operacionalización de las variables de investigación.					X
4.	Las dimensiones y sub dimensiones pertenecen a las variables de investigación					X
5.	El instrumento parte de las dimensiones y sub dimensiones de análisis.				X	
6.	El instrumento persigue los fines del objetivo general					X
7.	El instrumento persigue alguno de los fines de los objetivos específicos.					X
8.	Los ítems del instrumento miden realmente las variables del estudio de investigación.					X
9.	Los ítem siguen un orden lógico.					X
10.	La estructura del instrumento es la correcta para análisis descriptivo según el método cuantitativo.				X	
11.	Los puntajes de calificación son los apropiados.					X
12.	La escala de valoración del instrumento utilizada es la adecuada.					X

III. OPINIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Cohérente y pertinente que lo ratifican como un instrumento válido para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 58

Lugar y Fecha: Laín, octubre 01 de 2019



Firma.

AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN



"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA
LOCAL JAEN QUE SUSCRIBE ;

ACREDITA

Al Mg^o **Alexander Huaman Monteza** identificado con DNI N^o 27729432 alumno del VI Ciclo de Estudios en la Escuela Post grado de la Universidad "César Vallejo" sede Chiclayo, para que ingrese a las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa local de Jaén ,con la finalidad de realizar la Aplicación de Instrumentos y Encuestas ,los mismos que servirán como fuente para la Aplicación del Proyecto de Investigación Política Educativa : "Propuesta de un Modelo de Evaluación para la mejora del desempeño directivo en Instituciones Públicas de la Región Cajamarca "y obtener el grado de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Se agradece a los Directores de las Instituciones Educativas brindar las facilidades necesarias al indicado profesional para el logro de sus objetivos.

Jaén, 16 de octubre 2019

LTR/DUGELJ
ets/sec.





"Año de la Lucha contra la corrupción y la Impunidad"

El Director de la Unidad de Gestión Educativa Local San Ignacio que Suscribe;

ACREDITA

Al Mg. Alexander HUAMAN MONTEZA, identificado con DNI N° 27729432 alumno del VI Ciclo de Estudios en la Escuela Post grado de la Universidad "Cesar Vallejo" Sede Chiclayo, para que ingrese a las ILEE.PP de la jurisdicción de la UGEL San Ignacio; con la finalidad de realizar la Aplicación de Instrumentos y Encuestas, los mismos que servirán como fuente para la Aplicación del Proyecto de Investigación Política Educativa: Propuesta de un Modelo de Evaluación para la mejora del desempeño directivo en las Instituciones Públicas de la Región Cajamarca y obtener el grado de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Se agradece a los Directores de las Instituciones Educativas brindar las facilidades necesarias al indicado profesional para el logro de sus objetivos.

San Ignacio, 18 de Octubre del 2018

OGC/Dic. UGEL-SI
lpm.sec.



UGEL SAN IGNACIO

Mg. OSCAR GONZALES CRUZ
DIRECTOR PROGRAMA SECTORIAL III

AV. Chililque N° 330 – San Ignacio – Cajamarca
Línea telefónica central: 076 - 609444

[Escriba texto]

VALIDACIÓN DE PROPUESTA.

TÍTULO: MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA 2019.

DATOS PERSONALES DEL EXPERTO 1.

APELLIDOS Y NOMBRES	PROFESIÓN	CENTRO DE TRABAJO
TAPIA DÍAZ JOSÉ LIZARDO	DOCENTE	UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAÉN

DATOS PERSONALES DEL EXPERTO 2.

APELLIDOS Y NOMBRES	PROFESIÓN	CENTRO DE TRABAJO
AGUIRRE BAIQUE NAZARIO	DOCENTE	UNIVERSIDAD NACIONAL INTERCULTURAL DE LA AMAZONÍA

DATOS PERSONALES DEL EXPERTO 3.

APELLIDOS Y NOMBRES	PROFESIÓN	CENTRO DE TRABAJO
MONDRAGÓN REGALADO YOVANI	DOCENTE	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

Criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (x) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la propuesta.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

FECHA: 27/11/2019

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	Experto 1					Experto 2					Experto 3				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta "Modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca 2019" refleja los principios teóricos que la sustentan.					X					X					X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.					X				X						X
3	Valora si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problema han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.				X					X					X	
4	Valorar si se refleja con claridad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta de "Modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca 2019"					X				X				X		
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnológica e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.					X				X						X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta "Modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca 2019", como solución al problema y posibilidades reales de su generación en la práctica científica.				X					X						X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar y las particularidades de su formación científica.					X				X						X
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta "Modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca 2019" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: social, intelectual y educativa.					X				X				X		
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica del desempeño directivo en las esferas: social, intelectual y educativa aplicando la gestión pública.					X				X						X

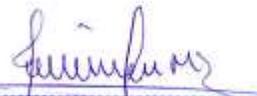

José Lizardo Tapia Díaz
 DOCTOR EN EDUCACIÓN

EXPERTO 1



NIZAKIO AGUIRRE BAQUERO
 DIRECTOR

EXPERTO 2


Yovani Mondragón Regalado
 DR. EN EDUCACIÓN
 EXPERTO 3

Autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y nombres: HUAMAN MONTEZA ALEXANDER

D.N.I. : 27729432

Domicilio : Calle Túpac Amaru 1025 Morro Solar - Jaén

Teléfono : Fijo : Móvil : 937693629

E-mail : alexhm-12@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Huaman Monteza Alexander

Título de la tesis:

POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA.

Año de publicación : 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, Autorizo a publicar en texto completo mi trabajo de investigación o tesis.

Firma :

Alexander Huaman Monteza

Fecha : 25-01-2020

}

Acta de aprobación de originalidad de tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas, Asesora de la Experiencia Curricular Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis del estudiante, Alexander Huaman Monteza, titulada: POLÍTICA EDUCATIVA: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN CAJAMARCA, 2019 constato que la misma tiene un índice de similitud de 14% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 15 de enero de 2020


Dr. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas
DNI: 16437326

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA JEFA DE UNIDAD DE POSGRADO
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

HUAMAN MONTEZA ALEXANDER

INFORME TITULADO:

Política educativa: propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 16/01/2020

NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR UNANIMIDAD

FIRMA DE LA JEFA DE UNIDAD DE POSGRADO