



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Desempeño profesional del personal administrativo en instituciones
educativas, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación

AUTORA:

Rojas Pardo, Fanny Teresa (orcid.org/0000-0003-4370-1678)

ASESORES:

Dr. Padilla Caballero, Jesús Emilio Agustín (orcid.org/0000-0002-9756-8772)

Dr. Bellido García, Roberto Santiago (orcid.org/0000-0002-1417-3477)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA – PERÚ

2024

Dedicatoria:

Dedico la presente tesis a Dios por haberme dado la fortaleza de seguir adelante y a mi familia, por su apoyo incondicional en este proceso, siendo día a día mi motivación para crecer como profesional y como persona.

Agradecimiento:

Agradezco a mi Asesor Jesús Padilla Caballero por compartir sus conocimientos y poder brindarme esta oportunidad de realizar un trabajo de investigación que aportará al sistema educativo.

Índice de contenidos

	Pg.
Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento:.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Resumen.....	viii
I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico.....	6
III. Metodología.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.....	15
3.3. Escenario de estudio.....	16
3.4. Participantes.....	16
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.6. Procedimientos.....	20
3.7. Rigor científico.....	20
3.8. Método de análisis de la información.....	21
3.9. Aspectos éticos.....	22
IV. Resultados y Discusión.....	23
IV. Conclusiones.....	42
V. Recomendaciones.....	45
Anexos	
Anexo 1. Tabla de categorización	
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	
Anexo 3: Consentimiento y/o asentimiento informado	

Anexo 4: Matriz Evaluación por juicio de expertos

Anexo 6: otros

Índice de tablas

	Pg.
Tabla 1 Matriz de categorización apriorística	15

Índice de figuras

	Pg.
Figura 1 Concepto de contexto educativo	23
Figura 2 Mapa mental sobre el contexto educativo	24
Figura 3 Concepto de calidad laboral	25
Figura 4 Mapa mental sobre la calidad laboral	26
Figura 5 Concepto de mejora continua.....	27
Figura 6 Mapa mental sobre la mejora continua	28
Figura 7 Concepto de personal administrativo	29
Figura 8 Mapa mental sobre personal administrativo	30
Figura 9 Concepto de rol administrativo	31
Figura 10 Mapa mental sobre el rol administrativo	32
Figura 11 Concepto de rendimiento laboral.....	33
Figura 12 Mapa mental sobre el rendimiento laboral.....	34
Figura 13 Nube de Palabras de la subcategoría primaria - Competencia	35
Figura 14 Mapa mental de las competencias del personal administrativo	38
Figura 15 Nube de Palabras de la subcategoría primaria - Desempeño	39
Figura 16 Mapa mental del desempeño del personal administrativo	41

Resumen

El *objetivo* del presente estudio fue interpretar el desempeño profesional del personal administrativo las instituciones educativas. Para dicho fin, se estableció la metodología de enfoque *cualitativo* porque explora las experiencias de los participantes, y *básica* porque produce conocimientos. A nivel exploratorio, se adentra en un campo poco estudiado, buscando identificar y comprender patrones emergentes en el desempeño. Además, se basó en un diseño *fenomenológico* porque se centra en comprender y describir las experiencias, percepciones y significados subjetivos relacionados con el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas, para ello se aplicó el instrumento de la guía de entrevista a 4 expertos de renombre, que se diseñó para obtener información valiosa y detallada sobre la categoría investigada. *Los resultados* refieren las conceptualizaciones y categorías emergente en relación al concepto, competencias y desempeño profesional del personal administrativo en instituciones educativas. *Concluyendo* que el análisis cualitativo de entrevistas a expertos revela que el desempeño efectivo del personal administrativo educativo depende tanto de competencias técnicas como de habilidades blandas, dado el contexto social particular de las instituciones educativas. *Recomendando* más estudios para mejorar la gestión del talento administrativo”

Palabras clave: desempeño profesional; personal administrativo; instituciones educativas; competencias; evaluación.

Abstract

The objective of this study was to interpret the professional performance of the administrative staff of educational institutions. For this purpose, the qualitative approach methodology was established because it explores the experiences of the participants, and basic because it produces knowledge. At an exploratory level, it delves into an understudied field, seeking to identify and understand emerging patterns in performance. In addition, it was based on a phenomenological design because it focuses on understanding and describing the subjective experiences, perceptions and meanings related to the performance of administrative staff in educational institutions, for this the interview guide instrument was applied to 4 renowned experts, which was designed to obtain valuable and detailed information about the investigated category. The results refer to the conceptualizations and emerging categories in relation to the concept, competencies and professional performance of administrative staff in educational institutions. Concluding that the qualitative analysis of interviews with experts reveals that the effective performance of educational administrative personnel depends on both technical competencies and soft skills, given the particular social context of educational institutions. *Recommending* further studies to improve the management of administrative talent.

Keywords: professional performance; administrative staff; educational institutions; competencies; assessment.

I. Introducción

Los cambios disruptivos sociales y la era digital vienen incidiendo en las diversas instituciones educativas y por ende en el desempeño profesional del personal administrativo. Precisamente, en relación con la gestión del personal administrativo recae la labor de organizar y garantizar un servicio educativo idóneo con la finalidad de atender las necesidades formativas. En este sentido, desde el contexto internacional, Valera-Acosta (2022), en su investigación para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO (2021), refirió que el desempeño profesional del personal administrativo ejerce una labor vital en las instituciones; por tanto, es necesario que se tenga en cuenta dicho vínculo con la finalidad de procesar los documentos de gestión acorde a una planificación que permita acompañar, evaluar y mejorar el servicio educativo. Por ello, la relevancia de la labor del personal administrativo abarca los aspectos de la cultura organizacional y los objetivos institucionales. A su vez, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE (2022), a través de sus representantes señalaron que es importante capacitar al personal administrativo con la finalidad que desarrollen sus competencias laborales y puedan automotivarse para lograr que sus acciones repercutan en la calidad educativa.

En esta línea, las políticas de estado no deben dejar de lado al personal administrativo, debido a su rol fundamental de la educación. Por otro lado, se precisa que, en múltiples países existe un porcentaje minoritario de profesionales administrativos que mantienen una remuneración acorde a sus funciones específicas en los centros educativos, pero en muchos aspectos el salario no guarda relación con el diseño de los puestos administrativos, generando incomodidad, descontento, desinterés y desmotivación de estos profesionales; tal es el caso del Perú, el empleo administrativo representaba solo el 8.4 % del empleo total en materia educativa durante la pandemia, porcentaje menor al promedio del 12 % en América Latina y el Caribe (OCDE, 2022). Sin embargo, con relación al ingreso económico del personal administrativo (salario de trabajadores) representan el 29 % del gasto público en Perú, en comparación con los otros organismos gubernamentales; tal situación se ve reflejada en América Latina.

Desde lo planteado, en el contexto nacional, desde el Ministerio de Educación - (Minedu, 2021), se señaló que el desempeño del personal administrativo se relaciona de manera directa con el servicio educativo; en términos de apoyo a la gestión pedagógica; sin embargo, se siente, desde la percepción administrativa, que no se le da la relevancia necesaria para garantizar la calidad educativa; más por el contrario, se evidencia un conjunto de problemáticas adicionales, relacionadas con la sobrecarga laboral, deterioro del clima organizacional y el defectuoso acompañamiento laboral que vienen dando los directivos y coordinadores en las instituciones educativas. En esta línea, es necesario que se desarrollen políticas de atención prioritaria a programas de capacitación para el personal administrativo, en materias como, coaching educativo, clima organizacional, habilidades blandas y duras, y específicamente en resolución de conflictos, con la finalidad de establecer mecanismos de autorregulación en sus roles administrativos.

Sin embargo, Jaramillo y Campos (2020), en su estudio para el Grupo de Análisis para el Desarrollo – (Grade), refiere que el desempeño profesional del personal administrativo en las escuelas devela asignaciones de roles que no están enfocados en el servicio educativo, el énfasis se prioriza en la producción documentaria solicitada por los supervisores, dejándose de lado acciones de intervención en la organización institucional; en consecuencia, se evidencia una dinámica estática, con poca motivación para dinamizar la gestión administrativa. En este plano, una de las causas se centra en la estabilidad laboral, se señala que el 70% de los puestos de trabajo administrativos en las instituciones son por tiempos fijos o determinados, y de igual forma los retiros del trabajo muchas veces son por el tipo de contratación. Los retiros voluntarios equivalen al 54%, la finalización de servicios el 36% y los, despidos ascienden al 10% de las salidas de un empleo; esta realidad genera incertidumbre en el personal administrativo y por ende en sus funciones. En relación, al contexto regional, la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitanas - (DRELM, 2023), señala que la gestión del personal administrativo viene atravesando una coyuntura de reducción presupuestal que afecta directamente a la mejora del desempeño profesional en materia administrativa y al logro de los objetivos estratégicos educativos de la región Lima.

Por ello, la necesidad de evaluar dichos criterios, teniendo en cuenta que se debe mejorar el desempeño del personal administrativos y una reorganización del sector. A su vez, en el contexto local, la Unidad de Gestión Educativa de Lima - (UGEL 04, 2023), señala que se debe fortalecer del desempeño profesional del personal administrativo, debido a que es el órgano esencial en el cual se apoyan los demás equipos institucionales. En este sentido, la necesidad de Investigar el desempeño profesional de los administrativos en el ámbito educativo es crucial para el área profesional y el contexto social, por que influye en la eficiencia de las operaciones institucionales, lo que a su vez afecta la calidad de la educación impartida a los estudiantes, contribuyendo al clima escolar y al bienestar general de la comunidad educativa. Por ello, es importante evaluarlos para identificar áreas de mejora en la gestión de recursos, lo que puede llevar a una mejor asignación de presupuestos y optimización de procesos. En cuanto al estado del fenómeno, se pueden identificar algunos puntos problemáticos relacionados a la falta de criterios claros para evaluar el desempeño del personal administrativo en las escuelas; problemas en la comunicación interna o falta de colaboración entre diferentes departamentos administrativos afectan la eficiencia y la calidad del trabajo; y la carencia de diagnósticos que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño del personal administrativo, con la finalidad de abrir oportunidades para el desarrollo profesional y la capacitación, lo que contribuye a un equipo más competente y eficaz.

Además, la problemática planteada se enfoca en las personas que trabajan en las áreas administrativas de las instituciones educativas y la calidad de su formación, trato y el ambiente que se genera diariamente en estudiantes, padres y docentes personales. Por ello, una gestión eficiente, tanto interna como externa, garantiza la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas del equipo de trabajo y de los estudiantes para apoyar y optimizar el trabajo en la comunidad educativa. El propósito principal de una administración educativa eficiente es facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje al maximizar los recursos de la institución y se logra estableciendo relaciones con la comunidad y el personal administrativo, como parte del equipo directivo y pedagógico. En este sentido, el personal administrativo sirve como soporte del proceso pedagógico, alineándose con la misión del cargo y su desempeño en las instituciones educativas.

Desde la contextualización del problema planteado, el presente estudio se justifica filosóficamente desde los aportes de (Del Zulia et al. (2021) quien señala que las investigaciones deben ser de naturaleza propositiva, crítica y autónoma. Por ello, la presente investigación propone una nueva mirada teórica del desempeño profesional con una mirada crítica y autónoma del personal administrativo en las instituciones educativas. A su vez, la justificación axiológica, se sustenta desde los aportes de Deroncele et al. (2021) donde refiere que la reflexión axiológica de la investigación implica un juicio crítico y análisis de las categorías a investigar de forma responsable y valorativa. En esta línea, la investigación se sustenta en la revelación de nuevas visiones del desempeño profesional del personal administrativo teniendo en cuenta la autoría de los aportes teóricos y los aspectos éticos para la construcción de la investigación educativa. De igual forma, la justificación ontológica, se enfoca en el desarrollo del ser y su vinculación con el desarrollo social (Deroncele et al., 2021). Por ello, la investigación se centra en diseñar aportes relevantes para la mejora del desempeño profesional del personal administrativo teniendo en cuenta los criterios productivos que contribuyan con el desarrollo humano del personal.

De esta forma, se interconecta con la justificación social, en donde Mendoza (2022), señala que la investigación educativa debe contribuir al desarrollo social del contexto de los sujetos implicado y aportar a la sostenibilidad comunitaria. En esta línea, el presente estudio desarrolla un proceso de consolidación del desempeño del personal administrativo que promueva un servicio educativo de calidad con la finalidad de aportar al desarrollo socio-comunitario. En relación, a la justificación educacional, Castañeda (2022) , refiere que las investigaciones educativas tienen un impacto significativo en la formación integral de los estudiantes. En este sentido, el presente estudio, se centra en fortalecer el desempeño profesional del personal administrativo para mejorar la planificación del servicio educativo y sus efectos incidan en la formación de los estudiantes. A su vez, la justificación epistemológica, Deroncele et al. (2021), señala que el constructo epistemológico de las categorías científicas devela un nuevo aporte a las ciencias y tiene impacto en el sujeto de la investigación. Por ello, se realiza un constructo epistemológico del desempeño profesional del personal administrativo de las instituciones educativas. Desde lo expuesto se plantea el problema de investigación: ¿Cómo interpretar el desempeño

profesional del personal administrativo las instituciones educativas?, y como problemas específicos: ¿Cómo definir de manera precisa el concepto de desempeño profesional del personal administrativo en el contexto de las instituciones educativas?, ¿Cómo Identificar las competencias intrapersonales, interpersonales y capacidad de liderazgo para mejorar el desempeño profesional en puestos administrativos educativos?, y ¿Cómo evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia en base a los hallazgos y resultados obtenidos?. En relación al objetivo se plantea: Interpretar el desempeño profesional del personal administrativo las instituciones educativas, y como objetivos específicos: Definir de manera precisa el concepto de desempeño profesional del personal administrativo en el contexto de las instituciones educativas, Identificar las competencias intrapersonales, interpersonales y capacidad de liderazgo para mejorar el desempeño profesional en puestos administrativos educativos, y Evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia en base a los hallazgos y resultados obtenidos.

II. Marco Teórico

En relación a los antecedentes internacionales del estudio, Cisneros-Cohernour, (2022); tuvo por objetivo identificar los retos que enfrentan los administrativos en su gestión, en México; con una metodología cualitativa de tipo descriptiva, teniendo como muestra 127 directores administrativos a quienes se aplicó el instrumento del cuestionario no estructurado; se llegó a este nuevo estado del arte, que existen diferencias significativas entre el desempeño y las capacidades profesionales, manejo de conflictos, y el desarrollo personal; concluyendo que se percibe una buena formación de los administrativos pero no garantiza un buen desarrollo del servicio educativo. De igual forma, Merejo et al. (2022); en su investigación que tuvo por objetivo argumentar las teorías científicas que permiten mejorar la dirección administrativa de las escuelas, en República Dominicana; con una metodología cualitativa con el método analítico – sintético, con una muestra de 45 directores entrevistados; se llegó a este nuevo estado del arte. refiriendo que, existe poca gestión en iniciativas proactivas y se refleja una alta carga de trabajo administrativo; concluyendo que es necesario gestionar una filosofía integradora e inclusiva en el personal administrativo.

A su vez, (Martínez y Moreno (2022), en su investigación que tuvo por objetivo interpretar el desempeño laboral administrativo, en Manabí, Ecuador; con una metodología cualitativa bibliográfica documental en bases científicas como Scielo y articulo nacionales e internacionales; se llegó a este nuevo estado del arte los cuales refieren el análisis del desempeño laboral tiene como propósito establecer la mejora continua; concluyendo que la administración autoritaria no promueve el desarrollo de los empleados. En relación a los antecedentes nacionales, Yaranga et al. (2023), tuvo por objetivo analizar el liderazgo de los directivos administradores, en Lima, Perú; con una metodología cualitativa de revisión sistemática de literatura en los últimos cinco años en base de datos indexadas; se llegó a este nuevo estado del arte, donde refieren que a mayor preparación y experiencia de los directivos desarrollan una mejor gestión administrativa; concluyendo que, el liderazgo de los directivos es esencial para gestionar organizaciones mediante el acompañamiento y metacognición.

A su vez, Peralta et al. (2023), tuvo por objetivo interpretar los procesos administrativos en la institución, en Lima, Perú; con una metodología cualitativa de revisión de artículos científicos en las bases de datos de Scielo, Scopus, Redalyc y Latindex; se llegó a este nuevo estado del arte, donde se señaló que los artículos incluidos en la revisión aportan ideas sustanciales a la investigación; concluyendo que, una buena administración mejora el servicio educativo y contribuye con el desarrollo profesional de los empleados. Finalmente, Miranda y Rojas (2022), en su investigación que tuvo por objetivo analizar los procesos de la gestión administrativa en la Educación Básica Regular, en Lima, Perú; con una metodología de enfoque cualitativo y de diseño documental; se llegó a este nuevo estado del arte, donde se refirió que una gestión administrativa exitosa necesita de profesionales con habilidades profesionales y de liderazgo transformacional; concluyendo que, una escuela con gestión transformativa garantiza una educación de calidad y se contribuye al cambio social.

En relación a las teorías paradigmáticas del desempeño profesional del personal administrativo de instituciones educativas, se sustentan del paradigma interpretativo que busca comprender el problema identificado de forma subjetiva (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). En esta línea, se pretende diseñar un proceso de evaluación del desempeño profesional del personal administrativo. A su vez, se sustenta desde la teoría de la gestión humana, en donde (Hall (2008), refiere que dicho enfoque permite entender las necesidades del personal, los clientes y el mercado en el cual se desarrolla una organización. Por ello, la gestión administrativa se debe enfocar en tener un diagnóstico del desempeño profesional para potenciar las habilidades y fortalecer las limitaciones. Por otra parte, Drucker (1998), sostiene que el paradigma de la ciencia social pretende fortalecer los procesos administrativos porque tiene en cuenta el comportamiento organizacional y como los empleados interactúan en el ambiente laboral. En este sentido, se enfatiza que los procesos administrativos se vinculan con el comportamiento humano y tienen como finalidad desarrollar teorías que permitan el constructo epistemológico de nuevos conocimientos.

En relación a las teorías generales, se sustenta desde la teoría del desempeño profesional de Campbell et al. (1996), señalando que el desempeño es una actitud

que el individuo desarrolla en sus dimensiones cognitivas, psicomotora, interpersonal. Es decir, pone en evidencia sus habilidades para demostrar un desempeño profesional acorde a los objetivos de la organización. A su vez, Chiavenato, (2009), plantea la teoría administrativa de los recursos humanos desde el enfoque de potenciar sus habilidades y desarrollen todas sus capacidades en beneficio personal y organizacional. Es decir, el recurso humano es esencial en todo proceso de la gestión administrativa, aportando desde la innovación que garantiza un nivel de competitividad empresarial. Además, Maslow y Frager (1991), plantea la teoría de la motivación, en doce menciona que la gestión del talento se complementa con las características humanas para encontrar un nivel de superación. En esta línea, la motivación promueve un cambio en las actitudes de las personas para sentirse satisfecho en los logros obtenidos mediante la autorrealización y transformar su desarrollo personal.

En relación a las teorías sustantivas, se interpreta el desempeño profesional del personal administrativo en las instituciones educativas como un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier institución educativa (Peralta y Horna, 2023). En esta línea, dichos profesionales desempeñan una variedad de roles importantes que van desde la gestión financiera hasta la coordinación logística y la atención al cliente. A su vez, las características esenciales del desempeño profesional del personal administrativo en las instituciones educativas, se enfoca en la manera en que los empleados que desempeñan roles administrativos cumplen con sus responsabilidades y contribuyen al funcionamiento efectivo de la institución educativa (Barragán et al., 2023). De esta forma, se pueden identificar algunas características del desempeño profesional del personal administrativo en instituciones educativas, que se relaciona con la eficiencia en la gestión de recursos, la efectividad en la comunicación, la habilidad para trabajar en equipo, y la capacidad para enfrentar desafíos y resolver problemas de manera proactiva. De igual forma, Diaz et al. (2020), señala que el desempeño profesional del personal administrativo en las escuelas implica analizar y comprender el crecimiento, la evolución de las habilidades, conocimientos y competencias de estos profesionales a lo largo del tiempo.

Por ello, existen ciertas pautas para garantizar dicho desarrollo en relación a las subcategorías de la conceptualización, identificación de habilidades y competencias del personal administrativo con su respectiva evaluación. En esta línea, se *conceptualiza el desempeño profesional* del personal administrativo en las escuelas como la calidad y efectividad con la que los empleados en roles administrativos cumplen con sus responsabilidades y tareas dentro del entorno escolar (Pineda-Pizarro y Erazo-Álvarez, 2021). Estos roles incluyen funciones como la gestión de recursos financieros, la coordinación de actividades y eventos escolares, la comunicación efectiva con estudiantes, padres y personal docente. A su vez, Gamboa et al. (2023), señala que el desempeño profesional del personal administrativo en las escuelas se define como la precisión en la gestión de datos y registros, la capacidad para resolver problemas de manera eficiente, la comunicación clara y efectiva, la colaboración con colegas y la capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes en el entorno educativo. Además, el desempeño también se mide en función de la eficiencia en la utilización de recursos, el cumplimiento de los procedimientos y políticas escolares, y la contribución general al ambiente de aprendizaje positivo y productivo en la escuela. Sin embargo, Checa-Llontop et al. (2020), señala que el desempeño profesional se conceptualiza como el factor que desarrolla la solides del personal administrativo para garantizar el funcionamiento efectivo y sin problemas de una institución educativa.

En esta línea, el desempeño profesional sólido en el personal administrativo es crucial para el éxito de cualquier empresa u organización, mediante la eficiencia operativa y la toma de decisiones, identificando las subcategorías del contexto educativo, calidad laboral, mejora continua, personal administrativo, rol administrativo, y rendimiento laboral. En relación al desempeño profesional administrativo en el contexto educativo es crucial para el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas, por ello los profesionales administrativos en este ámbito desempeñan roles diversos y fundamentales que van desde la gestión financiera y de recursos humanos hasta la planificación estratégica y el mantenimiento de instalaciones (Pashanasi-Amasifuen et al., 2021; Valenti y Duarte, 2022). A su vez, la calidad laboral en el desempeño profesional administrativo es un aspecto crucial para el éxito y la efectividad en cualquier

entorno laboral, incluyendo el ámbito educativo que se refiere a varios factores que influyen en la satisfacción, el bienestar y el rendimiento de los profesionales administrativos (Campos et al., 2019; Luque et al., 2021) De igual forma, la mejora continua del desempeño profesional administrativo es esencial para garantizar el buen funcionamiento de las instituciones educativas, para lograr un sistema continuo de mejora mediante la evaluación y retroalimentación periódica del desempeño administrativo, basadas en métricas claras y objetivas que proporcionan retroalimentación constructiva para identificar áreas de mejora y fortalezas (Canossa, 2021; Llumiguano Poma et al., 2021). En este sentido, según Sierra et al. (2021), el personal administrativo en el ámbito educativo desempeña un papel fundamental en el funcionamiento diario de las instituciones educativas, debido a que su labor abarca una variedad de funciones esenciales que van más allá de la gestión de oficinas y la administración de recursos, por ello algunas áreas clave en las que el personal administrativo contribuye al desempeño profesional en educación y se realiza mediante la gestión financiera al administrar los presupuestos, manejar transacciones financieras, procesar pagos, supervisar compras y garantizar el cumplimiento de las políticas financieras.

De esta forma, según Raczynski et al. (2019); Scharager y Rodríguez (2019), el rol administrativo en el desempeño profesional, dentro del ámbito educativo, abarca una serie de responsabilidades claves que son fundamentales para el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas, relacionados a supervisar y administrar los presupuestos escolares de manera eficiente para apoyar programas educativos, actividades extracurriculares y necesidades operativas., En consecuencia, se establece que el rendimiento laboral, según La Torre et al. (2021); Muñoz et al. (2021), en el ámbito administrativo educativo se mide mediante diversos criterios y está influenciado por múltiples factores. Algunos de los aspectos claves que suelen considerarse para evaluar el desempeño profesional en este campo incluyen la eficiencia en la gestión, la capacidad para llevar a cabo tareas administrativas de manera eficiente, utilizando recursos adecuadamente y optimizando procesos. En esta línea, el desempeño profesional en el campo educativo es de suma importancia por varias razones fundamentales y los profesionales educativos influyen directamente en la calidad de la educación impartida.

En otro plano, se establecen las *competencias del desempeño profesional* del personal administrativo, en donde Villacreses y Ávila (2020), refieren que el desarrollo profesional del personal administrativo implica el fortalecimiento de competencias de liderazgo con la finalidad de potenciar la mejora continua de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar roles administrativos de manera efectiva y eficiente. En este sentido, es importante que el personal refleje competencias de liderazgo para el desarrollo profesional del personal administrativo mediante las habilidades comunicativas con el propósito de ser capaces de comunicarse claramente, tanto de forma escrita como oral, y las habilidades organizacionales para optimizar los recursos y las tareas eficientes. A su vez, las competencias del desempeño profesional son fundamentales para el desarrollo profesional del personal administrativo, ya que estos trabajadores suelen interactuar con colegas, clientes, superiores y otros actores educativos de manera regular (Castro y Delgado, 2020). Por ello, las habilidades interpersonales bien desarrolladas pueden mejorar significativamente la efectividad en el trabajo y contribuir al éxito general del equipo y de la organización a través de una capacidad para escuchar activamente y expresar ideas y pensamientos claramente.

De igual forma, Rugel-Sono et al. (2023), señala que las competencias del desempeño profesional se refieren a las habilidades y atributos que una persona tiene para comprenderse a sí misma, gestionar sus emociones, establecer metas personales y mantener la motivación. En esta línea, dichas competencias son esenciales para el desarrollo profesional del personal administrativo, porque permiten manejar el estrés, tomar decisiones informadas y establecer relaciones positivas en el lugar de trabajo; estableciendo la subcategoría intrapersonal, interpersonal, y liderazgo. En relación a la competencia intrapersonal es fundamental para el desempeño profesional en cualquier campo, incluyendo la educación, por que se refiere a las habilidades y conocimientos que una persona tiene sobre sí misma, sus emociones, valores, motivaciones y capacidades personales (Camayo et al., 2023; Torres, 2020). A su vez, se complementa con la competencia interpersonal que es crucial para el desempeño profesional en educación, ya que implica la capacidad de interactuar efectivamente con otros individuos, establecer relaciones positivas y trabajar en equipo. En el contexto educativo, esta competencia es fundamental para establecer relaciones de

confianza, comprensión y respeto con sus estudiantes, permitiendo conectarse con los alumnos, comprender sus necesidades individuales y fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje (Enrique et al., 2021; Moreno et al., 2019). De forma transversal, se establece al liderazgo del personal administrativo en educación como una característica fundamental para el funcionamiento efectivo de una institución educativa (Vásquez et al., 2023) Este tipo de liderazgo implica diversas responsabilidades y roles claves para establecer una visión clara para la institución, delineando metas y estrategias que impulsen el progreso y la mejora continua mediante la gestión estratégica.

En relación a la *evaluación del desempeño*, es un enfoque que se centra en proporcionar a los empleados comentarios constructivos y orientación para mejorar su rendimiento mediante sus habilidades y competencias (Murcia et al., 2022). Por ello, este enfoque difiere de las evaluaciones tradicionales de desempeño que se centran principalmente en calificaciones y clasificaciones, porque no solo se trata de señalar debilidades, sino también de reconocer y cultivar las fortalezas del empleado para tener un impacto significativo en la mejora del desempeño y en el crecimiento continuo de los empleados. Por otro lado, la evaluación del desempeño es un enfoque que se centra en medir el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y metas específicas que han sido establecidos previamente (Manzano et al., 2022) Dicho enfoque proporciona una estructura clara para la evaluación del desempeño y permite a los empleados entender cómo su trabajo contribuye directamente a los objetivos organizacionales, con el objetivo de proporcionar un marco claro para evaluar el desempeño de los empleados y puede aumentar la motivación al vincular directamente los logros individuales con los objetivos organizacionales más amplios. Finalmente, la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se recopila información sobre el rendimiento de un individuo a partir de múltiples fuentes que interactúan con esa persona en el entorno de trabajo (Martínez y Moreno, 2022). En esta línea, puede ser un proceso valioso para el desarrollo y crecimiento profesional, pero debe ser administrada con cuidado para garantizar que sea justa, equitativa y constructiva para todos los empleados involucrados; identificando las subcategorías de retroalimentación basada en el desarrollo, retroalimentación basada en metas, y retroalimentación de 360 grados.

En relación a la retroalimentación basada en el desarrollo del personal administrativo educativo, es fundamental para el crecimiento profesional y la mejora continua. Algunos enfoques efectivos incluyen que la retroalimentación debe ser continua y adecuada; además de proporcionar comentarios críticos reflexivos regularmente para que el personal pueda ajustar su desempeño en tiempo real. (Kent, 2020; Oyarzún y Falabella, 2022). A su vez, la retroalimentación basada en metas, es una estrategia efectiva para el desarrollo del personal administrativo en educación, porque establecer metas claras y alcanzables. Por ello antes de brindar la retroalimentación, es fundamental que se hayan establecido metas claras y específicas con el personal administrativo, dichas metas deben ser alcanzables, medibles y alineadas con los objetivos institucionales (Brito-Carrillo et al., 2020; Pérez y Barbarán, 2021) De igual forma, trasciende la retroalimentación de 360 grados, que es una herramienta valiosa para evaluar el desempeño del personal administrativo en educación, debido a que recopila comentarios de diversas perspectivas, incluyendo superiores, colegas, subordinados y, en algunos casos, incluso los propios autoevaluación (Castro et al., 2022). En este sentido, la retroalimentación es fundamental en la evaluación del desempeño administrativo educativo porque proporciona información valiosa que permite identificar áreas de mejora y fortalezas, con la finalidad de impulsar el crecimiento profesional y la mejora continua del personal administrativo.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación se caracteriza por su enfoque cualitativo, exploratorio y básica. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), el enfoque cualitativo es un proceso subjetivo que explora las experiencias de los participantes, y básica porque produce conocimientos. En esta línea, el estudio busca comprender y describir el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas desde una perspectiva subjetiva, centrándose en percepciones y experiencias. A nivel exploratorio, se adentra en un campo poco estudiado, buscando identificar y comprender patrones emergentes en el desempeño. Además, su naturaleza básica se enfoca en ampliar el conocimiento teórico sobre la gestión en instituciones educativas, contribuyendo al cuerpo de conocimientos en lugar de una aplicación inmediata.

3.1.2. Diseño de investigación

La investigación se basa en un diseño fenomenológico. Según Van Manen (2017), autor destacado en el campo de la investigación cualitativa y la fenomenología educativa, refiere que es un método de investigación que busca comprender la esencia y la naturaleza de las experiencias humanas tal como son experimentadas por quienes las viven. Además, se basa en la filosofía fenomenológica, que enfatiza la importancia de explorar la realidad tal como es percibida y experimentada por los individuos, en lugar de centrarse en teorías preconcebidas. Dentro de la fenomenología, existen diferentes enfoques, y uno de ellos es la fenomenología hermenéutica, que se centra en la interpretación de los significados que las personas otorgan a sus experiencias, dicha perspectiva reconoce la importancia de la comprensión y la interpretación para desentrañar el significado profundo de las vivencias humanas. En el presente estudio, se exploraron las vivencias de los administradores, las interpretaciones personales del trabajo y la interacción en el entorno educativo, en esta línea el enfoque fenomenológico permite captar la complejidad y riqueza de estas experiencias individuales, lo que es esencial para abordar el tema de manera más holística y comprender mejor el desempeño profesional en el contexto educativo.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

El ámbito temático aborda cuestiones relacionadas con las ciencias sociales, específicamente en el campo de la educación a niveles holísticos. En este sentido, el presente estudio tiene como propósito de conocer el desempeño profesional del personal administrativo y su desarrollo en la planificación del servicio educativo, generando efectos positivos que repercutan en la formación de los estudiantes. Por lo que, el problema de investigación se formuló de la siguiente manera: ¿Cómo se puede interpretar el desempeño profesional del personal administrativo en las instituciones educativas? En cuanto al objetivo general, se planteó la necesidad de interpretar el desempeño profesional del personal administrativo en las instituciones educativas, siendo los objetivos específicos: 1. Definir de manera precisa el concepto de desempeño profesional del personal administrativo en el contexto de las instituciones educativas. 2. Identificar las competencias intrapersonales, Interpersonales y la capacidad de liderazgo necesarias para mejorar el desempeño profesional en puestos administrativos educativos. 3. Evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, basándose en los hallazgos y resultados obtenidos durante la investigación. (véase *tabla 01*)

Tabla 1

Matriz de categorización apriorística “Desempeño profesional del personal administrativo en Instituciones Educativas, 2023”

Categoría Base	Subcategorías primaria	Subcategorías secundaria
Desempeño profesional del personal administrativo	Concepto	Contexto educativo
		Calidad laboral
		Mejora continua
		Personal administrativo
		Rol administrativo
		Rendimiento laboral
	Competencia	Intrapersonal
		Interpersonal
		Liderazgo
	Desempeño	Retroalimentación basada en el desarrollo
		Retroalimentación basada en metas
		Retroalimentación 360 grados

Nota: Elaborado durante el proceso de Investigación

3.3. Escenario de estudio

La investigación se llevó a cabo en un entorno digital a través de la plataforma ZOOM, donde se realizaron entrevistas con profesionales altamente especializados en educación y con experiencia en la gestión de equipos de personal administrativo. Durante estas entrevistas, se plantearon preguntas fundamentales relacionadas con la investigación, lo que se constituyó en valiosas contribuciones que enriquecieron significativamente el estudio. La elección de ZOOM como plataforma digital permitió una interacción efectiva con estos expertos, brindando una perspectiva valiosa sobre el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas en el año 2023.

3.4. Participantes

En un estudio fenomenológico, los expertos a menudo se consideran personas que tienen un profundo conocimiento o experiencia en el fenómeno que está siendo investigado. La inclusión de expertos genera una comprensión más rica y detallada del fenómeno en cuestión. En este sentido, los expertos elegidos cuentan con profesionalización y experiencia la cual desarrollan en el campo relacionado al desempeño del personal administrativo.

Experto 1:

Biodata:

Doctor en Educación con mención en Gestión y Políticas Educativas. Magíster en Administración de la Educación con más de 15 años de experiencia en planificación e implementación de políticas y gestión de instituciones educativas. Licenciado en Psicología Educativa, con amplios conocimientos para promover el desarrollo cognitivo, emocional y social de los estudiantes. Especialista en el ámbito social y comunitario. Diplomado en Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social Empresarial. Con estudios en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Sociales y Productivos del Sector Público. Docente Universitario con más de 10 años enseñando en pre y postgrado. Domina metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras. Con esta amplia formación académica y trayectoria profesional aportó una visión integral para diseñar e implementar políticas, planes y proyectos que promuevan una educación de calidad con responsabilidad social.

Mis competencias en docencia, investigación y gestión educativa garantizan un desempeño de excelencia en instituciones públicas y privadas.

Experto 2:

Biodata:

Doctora en Ciencias de la Educación, y Doctora en Administración, Magíster en Educación con mención en Pedagogía Universitaria, más de 10 años de experiencia directiva en instituciones de educación superior, amplia trayectoria en investigación educativa, con múltiples publicaciones en revistas indexadas, experta en políticas y gestión de la educación superior, reconocida a nivel nacional e internacional por su liderazgo en innovación educativa, ha recibido importantes galardones por su contribución al desarrollo de la educación en el país, con un encabezado destacando su máximo título académico y puesto directivo, seguido por una lista concisa de sus credenciales y logros más relevantes, se genera un impacto sólido sobre su experticia y liderazgo en educación superior. Se resalta tanto su formación como su experiencia ejecutiva y trayectoria investigativa.

Experto 3:

Biodata:

Director Instituto Riva Agüero Pontificia Universidad Católica del Perú, Doctor en Historia de la Ciencia por la Universidad de Manchester, Licenciado en Historia por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Investigador distinguido con más de 20 años de trayectoria en historia política peruana contemporánea y historia de la salud en el Perú. Autor de múltiples publicaciones en revistas especializadas de alto impacto. Ha dictado conferencias sobre historia de la medicina e instituciones en universidades de Europa y América Latina. Fue galardonado con el Premio Nacional de Historia [año] por sus aportes al estudio de la historia nacional. Desde su gestión como director, el Instituto Riva Agüero ha incrementado su producción científica en un 50%. Al poner énfasis en su máximo título académico, experiencia investigativa, publicaciones, ponencias internacionales y liderazgo actual, se genera mayor impacto sobre su amplio expertise y contribuciones en los campos de historia en los que se ha desenvuelto, así como sobre su gestión exitosa como director.

Experto 4:

Biodata:

Coordinadora de Investigación Instituto Riva Agüero Pontificia Universidad Católica del Perú, Magíster en Literatura Hispanoamericana por la PUCP, Licenciada en Literatura por la PUCP, Candidata a Doctora en Historia por la PUCP, Profesora a tiempo parcial en la PUCP y la UPC durante 8 años, Autora de múltiples artículos sobre literatura latinoamericana en revistas indexadas, Investigadora Principal en proyectos de investigación histórica financiados por CONCYTEC, Ha dictado ponencias sobre vanguardias literarias en Europa y América Latina, Reconocido gestor de investigación, ha logrado duplicar la productividad de su institución, Al enfocarse en sus credenciales académicas sólidas, experiencia docente, producción de investigaciones y liderazgo de proyectos importantes, se genera mayor impacto sobre su trayectoria y competencias como gestora de investigación literaria e histórica. Se resaltan logros tangibles en su producción científica y su capacidad para conducir grupos de investigación.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos son elementos fundamentales en el proceso de investigación, en el caso de las técnicas se refieren a los métodos y procedimientos específicos que los investigadores utilizan para recopilar información, y el instrumento permite sistematizar dicha información (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). En relación al presente estudio, se utilizó la técnica de la investigación cualitativa que consiste en una entrevista a expertos, esta técnica es valiosa para recopilar información especializada y conocimientos profundos sobre el desempeño profesional de personal administrativo; y como instrumento la guía de entrevista a expertos, que está diseñada para obtener información valiosa y detallada sobre la categoría investigada, la cual permitió mantener un diálogo fluido, claro, coherente y altamente significativo sobre el estado de la cuestión mediante la interacción con profesionales de renombre, con conocimiento amplio sobre el tema a tratar.

Reactivos de las entrevistas semiestructuradas.

- ¿Cómo se relaciona el concepto de desempeño profesional del personal administrativo con las características específicas del contexto educativo en las instituciones?
- ¿De qué manera el desempeño profesional del personal administrativo influye en la calidad laboral dentro de las instituciones educativas?
- ¿Cómo puede el concepto de desempeño profesional del personal administrativo contribuir a fomentar la cultura de la mejora continua en las instituciones educativas?
- ¿Qué atributos y competencias son fundamentales para definir el desempeño profesional del personal administrativo en el contexto educativo?
- ¿Cuál es el papel y las responsabilidades específicas del personal administrativo en las instituciones educativas?
- ¿Cómo se puede medir y evaluar de manera efectiva el rendimiento laboral del personal administrativo en el contexto de las instituciones educativas?
- ¿Cuáles considera que son las competencias intrapersonales más importantes para mejorar el desempeño profesional en puestos administrativos educativos?
- ¿Cuáles son las competencias interpersonales esenciales que deben poseer los profesionales en puestos administrativos educativos para colaborar efectivamente con otros miembros del equipo y con los estudiantes?
- ¿Qué características y habilidades cree que son cruciales para la capacidad de liderazgo en el ámbito administrativo educativo, y cómo influyen en el desempeño profesional de quienes ocupan estos puestos?
- ¿Cómo se podría implementar un proceso de retroalimentación basado en el desarrollo para evaluar y mejorar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia?
- ¿Cuál es la importancia de establecer metas claras y específicas al evaluar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo estas metas pueden influir en la mejora continua?
- ¿De qué manera la retroalimentación 360 grados puede proporcionar una perspectiva integral y equilibrada al evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo se puede implementar eficazmente este proceso?

3.6. Procedimientos

Se definió el título de la investigación: "Desempeño profesional del personal administrativo en instituciones educativas", que tiene como propósito aportar al desempeño de los profesionales de la administración educativa; de esta forma, se desarrolló la indagación apriorística de las categorías investigadas con la finalidad de analizar los estudios previos en diversos contextos administrativos y sus bases teóricas que clarifican la construcción epistemológica del presente estudio; con lo cual se diseñó la matriz de categorización apriorística, estableciéndose las categorías y subcategorías de la investigación que permiten la profundización del estudio y la ruta operativa para los fines del estudio propuesto. Además, se establecen los objetivos generales y específicos del estudio, así como los reactivos para las subcategorías con la finalidad de recopilar la información, con el propósito recoger la data cualitativa y medir la categoría científica; para luego ingresar a la fase de identificación de expertos informantes en plataformas como CTIVitae, Scopus y Google Scholar, de acuerdo a las necesidades y niveles de cientificidad que se requiere en el proceso investigado. Posteriormente, se realizó un protocolo de contacto con los expertos para definir fecha y hora para la entrevista, teniendo en cuenta la aplicación de la guía de entrevista con sus respectivos criterios; Así también, se enviaron previamente las preguntas para realizar la entrevista en el horario pactado y para informar al experto la información requerida. Una vez terminada la entrevista, se transcribió el texto de la entrevista e identifica las categorías emergentes, mediante un proceso de análisis hermenéutico crítico reflexivo en donde prevalece la síntesis de los aspectos relevantes. Posteriormente, se utilizó el software Atlas TI y la inteligencia artificial para analizar la información transcrita, con la finalidad de realizar la triangulación, discusión e interpretación de resultados, y finalmente, en la décima fase se trabajaron los gráficos para representar los resultados con el programa Edotor y Mindomo que sistematiza de forma visual interpretativa las categorías emergentes.

3.7. Rigor científico

El rigor científico se sustenta mediante la consistencia lógica, evidenciado mediante los procesos de transcripción de la data cualitativa para codificar de forma sistemática las categorías emergentes. De esta forma, se pueden triangular los

datos recogidos en el proceso de la investigación mediante la selección de expertos idóneos para una mayor credibilidad. Además, se registró claramente las citas textuales descriptivas de los expertos y se corroboró con teorías relevantes, que fueron sistematizadas mediante el uso del software Atlas. Ti; a su vez, la aplicabilidad se sustenta con la descripción del contexto situacional de los sujetos del presente estudio, con la finalidad de comparar los hallazgos y analizar su transferencia a otros campos científicos. A manera de síntesis, se cumple con sustentar el rigor científico de la investigación cualitativa al describir el proceso sistemático, transparente, de calidad y confiabilidad.

3.8. Método de análisis de la información

El análisis de la información de una entrevista a expertos es una fase crucial de la investigación. Para ello, se transcribió la entrevista para el análisis y la revisión de la información mediante el aplicativo Transkriptor.com, teniendo en cuenta la organización de la información en secciones clave basados en las preguntas formuladas durante la entrevista. Luego se realizó la codificación de fragmentos de texto que representen temas o conceptos clave con la finalidad de agrupar códigos similares en categorías mediante la codificación abierta que identifica fragmentos de texto relevantes y asigna etiquetas o códigos descriptivos a cada uno, la codificación axial, que examina las conexiones entre los códigos y cómo se relacionan entre sí, y la codificación selectiva que identifica patrones más profundos y temas principales. De igual forma la organización y análisis se basó en el desarrollo de memos en donde se registraron las reflexiones, ideas y observaciones mientras se codifica, permitiendo mantener un registro del proceso de análisis de la data de la entrevista.

En esta línea, se abordó el análisis de datos cualitativos utilizando la inteligencia artificial (Claude.ai), a través de los memos, fragmentos relevantes, patrones o resúmenes para el análisis de observaciones preliminares y discusión de posibles interpretaciones de los datos, o refinamiento de ideas sobre experiencias del desempeño profesional del personal administrativo y como dichas experiencias se describen y cómo afectan en el desarrollo organizacional. De igual forma, se relacionaron patrones temáticos para ver sus interconexiones y dialogar sobre dichas relaciones para identificar cómo se entrelazan en los datos proporcionados.

A su vez, sobre los datos revisados se presentan conclusiones preliminares o teorías emergentes, que permiten identificar áreas donde se necesita más información o la existencia de vacíos epistemológicos. Finalmente se realizó la triangulación mediante la comparación de los resultados de la entrevista con datos de otras fuentes, como la revisión de literatura; y poder establecer una síntesis de resultado y conclusiones basadas en la información recopilada.

3.9. Aspectos éticos

Los aspectos éticos de la investigación son fundamentales para garantizar la integridad, la dignidad y la seguridad de los participantes; así como para mantener la credibilidad y la confianza en la comunidad científica. En esta línea, a nivel nacional, se tuvo en cuenta el consentimiento informado que proporciono a los expertos la información clara y comprensible sobre los objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios de la investigación. Así como, asegurar que la participación sea completamente voluntaria y que los participantes tengan la libertad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. De igual forma, se tiene en cuenta la confiabilidad de la evaluación por juicio de expertos y los resultados de similitud del programa Turnitin de acuerdo a los criterios estipulado en el reglamento para trabajos de Investigación de la UCV. A nivel internacional, se tiene en cuenta la referencia del formato APA (American Psychological Association), mediante la convención de estilo utilizada para citar fuentes y presentar información de manera uniforme en el presente estudio. Por ello, el uso correcto de las normas de formato APA se alinea con principios éticos fundamentales en la investigación y la comunicación académica. Finalmente, se tuvo en cuenta la integridad científica con la finalidad de conducir la investigación de manera honesta y transparente, informando de manera precisa sobre métodos, resultados y limitaciones. De igual forma se sometió la investigación a la revisión de los asesores antes de su inicio para garantizar que cumple con estándares éticos aceptables y se mantuvo informado a dichos asesores durante el curso de la investigación y reportar cualquier cambio importante en el protocolo.

no depende únicamente de sus competencias técnicas, sino también de habilidades blandas que le permitan comprender y responder mejor a las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa con los que interactúa. Lo descrito, concuerda con planteamientos teóricos que enfatizan la relevancia de las habilidades socioemocionales y de liderazgo en la gestión educativa (Valenti y Duarte, 2022). Por ello, para un óptimo desempeño, los profesionales administrativos requieren tanto de conocimientos especializados en gestión y administración, como de capacidad de resiliencia, empatía y adaptación al singular contexto de las organizaciones educativas. De esta forma, pueden ejecutar de manera efectiva los diversos procesos de apoyo que son esenciales para que las instituciones educativas logren sus metas y objetivos.

Figura 2
Mapa mental sobre el contexto educativo



Nota: Figura realizada con MINDOMO

Con relación a la calidad laboral, los hallazgos refieren que engloba los factores que influyen en la satisfacción, el bienestar y el rendimiento de los profesionales en un entorno laboral. En este sentido, incluye aspectos como las condiciones de trabajo, las políticas y prácticas organizacionales, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento, el equilibrio trabajo-vida, la seguridad laboral, y la cultura organizacional. En el contexto de las instituciones educativas, la calidad

laboral del personal administrativo impacta directamente en la efectividad y el logro de los objetivos educativos, en donde el ambiente laboral positivo y de apoyo contribuye a la retención del talento, aumenta la productividad y compromiso de los trabajadores administrativos. A su vez, el análisis cualitativo de la entrevista no refleja una teoría emergente, sin embargo, la teoría citada concuerda con la conceptualización general de calidad laboral y su importancia en las organizaciones.

Figura 3
Concepto de calidad laboral

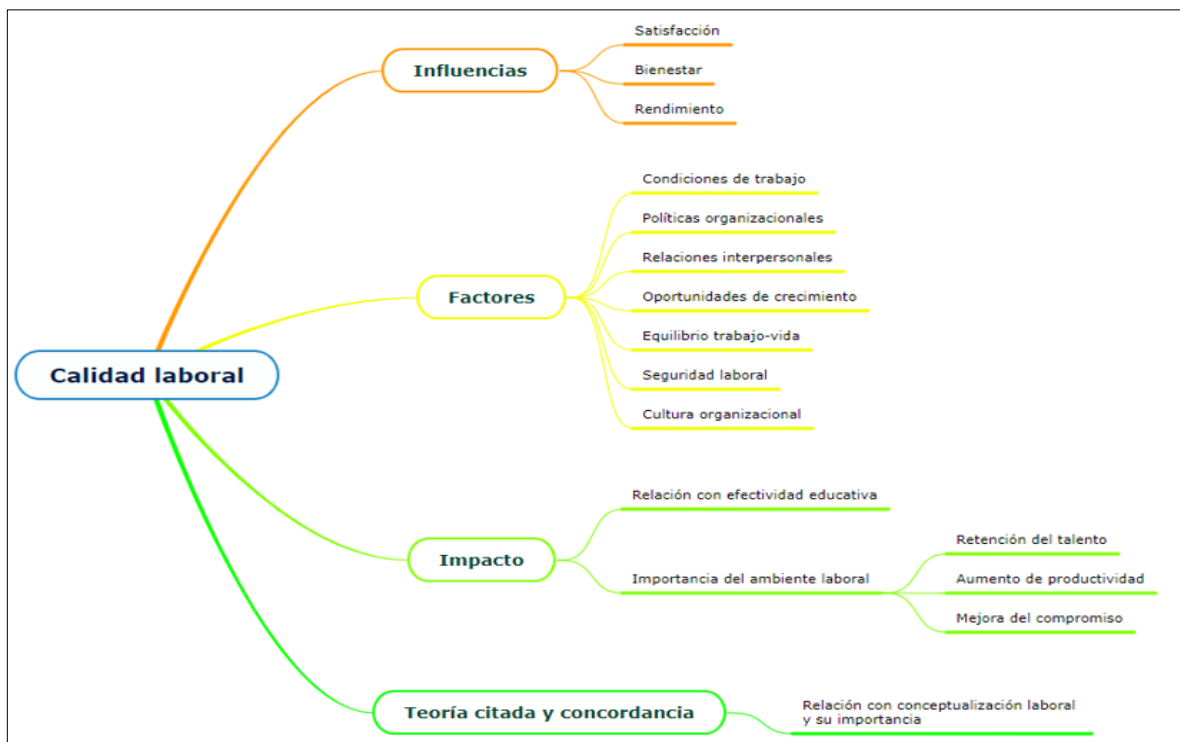


Nota: Nube de palabras realizada en ATLAS.ti

Desde los planteado, *la calidad laboral* es un elemento central para el éxito organizacional, especialmente en instituciones sociales como las educativas, donde el factor humano es determinante. Por ello, se evidencia un consenso entre los expertos y la teoría revisada sobre la influencia del desempeño del personal administrativo en la calidad laboral. Además, corrobora la teoría que un desempeño profesional, capacitado, motivado y comprometido del equipo administrativo repercute positivamente en todo el sistema educativo administrativos (Campos et al., 2019; Luque et al., 2021). Sin embargo, se requiere mayor investigación para determinar los factores específicos de la calidad laboral que más impactan en la efectividad de las instituciones educativas, considerando sus particulares misiones

y objetivos. Asimismo, es necesario generar modelos y herramientas de gestión de la calidad laboral adaptados al sector educación, que permitan a los líderes y responsables tomar decisiones basadas en evidencia sobre políticas y prácticas organizacionales relacionadas con el personal administrativo. En conclusión, si bien existe sustento teórico y práctico sobre la importancia de la calidad laboral, aún hay camino por recorrer en la investigación de este fenómeno en el contexto específico de las instituciones educativas, necesitándose más estudios que analicen en profundidad esta relación y entreguen recomendaciones focalizadas para mejorar la gestión del talento administrativo en el sector.

Figura 4
Mapa mental sobre la calidad laboral

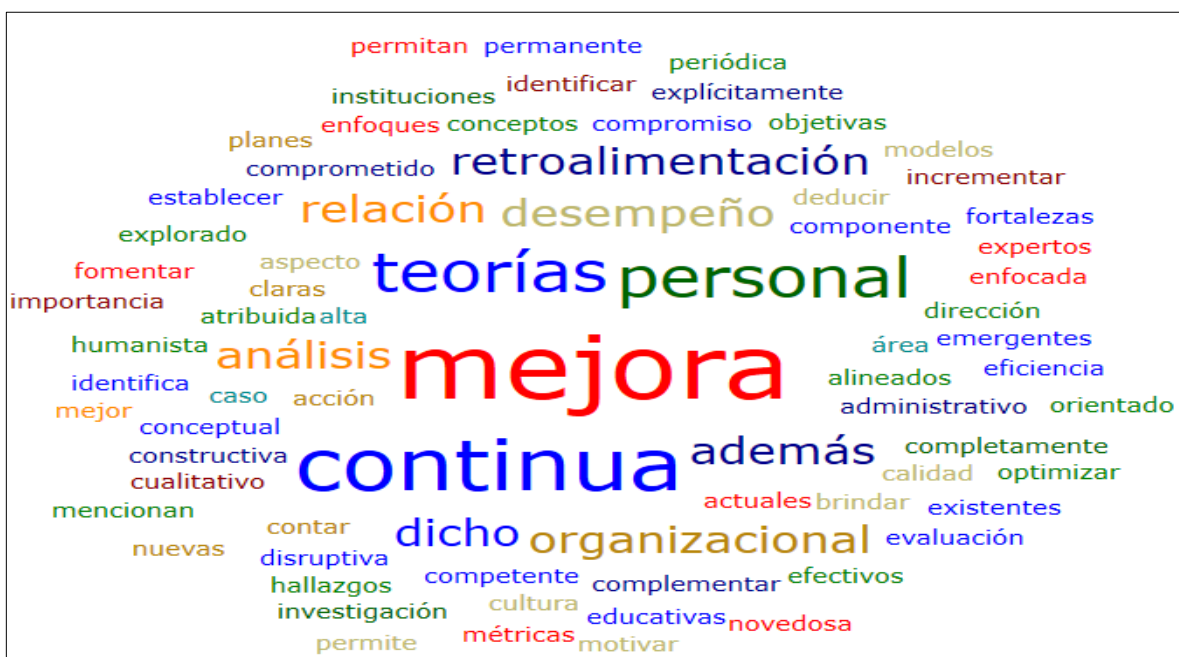


Nota: Figura realizada con MINDOMO

Con relación a la mejora continua, los hallazgos refieren que es un proceso permanente y sistemático, orientado a incrementar la calidad y eficiencia de las instituciones educativas. Además, se basa en la evaluación y retroalimentación periódica del desempeño del personal administrativo utilizando métricas claras y objetivas, con el propósito de identificar áreas de mejora y fortalezas para establecer planes de acción que permitan optimizar los procesos, ser más efectivos y brindar un mejor servicio. Dicho planteamiento conceptual, requiere del

compromiso de la alta dirección para fomentar una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y contar con personal competente y comprometido. En relación a las teorías emergentes, en el análisis cualitativo realizado no se identifica explícitamente el surgimiento de nuevas teorías, sustentado en que los expertos mencionan conceptos y enfoques alineados con las teorías existentes de mejora continua y desempeño organizacional. Dicho análisis permite deducir que es un aspecto poco explorado en relación a la importancia atribuida a la retroalimentación constructiva y el reconocimiento para motivar al personal, lo cual podría ser un área de investigación para complementar los modelos actuales de mejora continua con un componente más humanista, además que no se vislumbra una teoría completamente novedosa o disruptiva en este caso.

Figura 5
Concepto de mejora continua

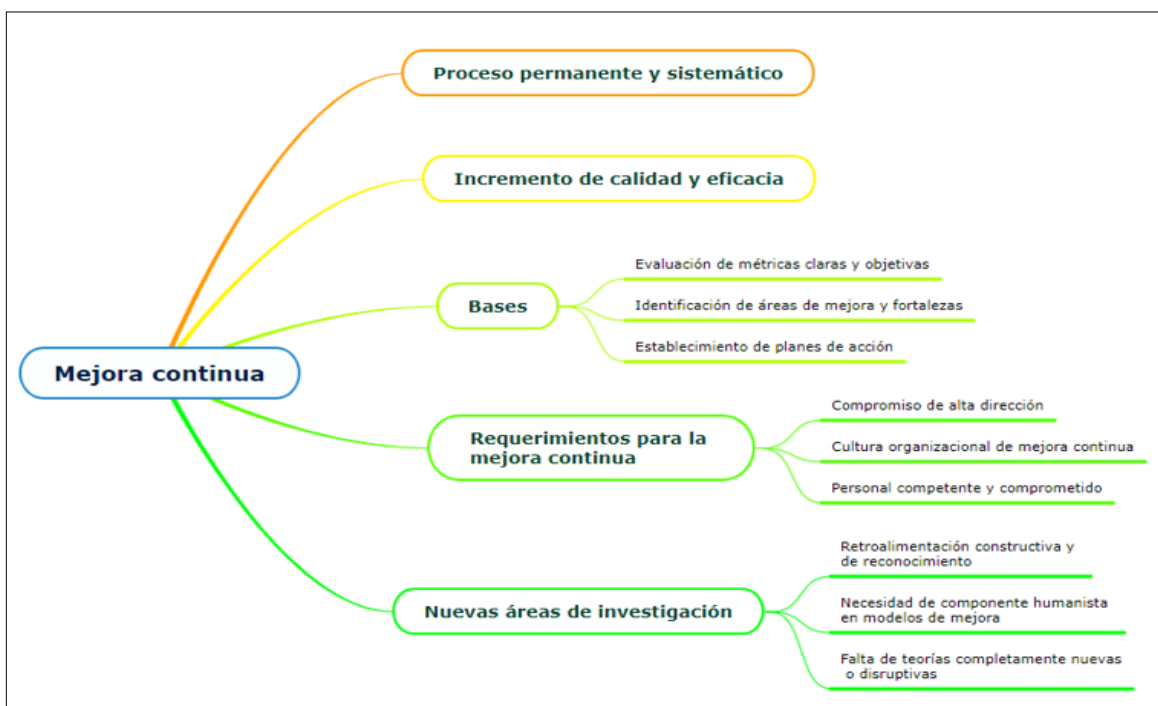


Nota: Nube de palabras realizada en ATLAS.ti

En esta línea, de acuerdo con los resultados del análisis cualitativo y la teoría citada por Canossa (2021); Llumiguano et al. (2021), se puede generar el contraste teórico, en donde Llumiguano et al. destaca la importancia de la evaluación y retroalimentación periódica del desempeño administrativo en las instituciones educativas para lograr la mejora continua, corroborando lo señalado por los expertos sobre la necesidad de un correcto seguimiento laboral al personal administrativo. Asimismo, los aportes teóricos resaltan el uso de métricas claras y

objetivas para la evaluación, lo que permite identificar fortalezas y áreas de mejora. Además, los expertos también mencionan la relevancia de reconocer y motivar al personal cuando realiza un buen trabajo, aspecto que refuerza lo planteado en la teoría sobre proveer retroalimentación constructiva. Por su parte, Canossa enfatiza la importancia de contar con personal competente y comprometido para lograr la mejora continua, coincidiendo con lo indicado por los expertos respecto a mantener una comunicación adecuada con el personal administrativo y brindarles oportunidades de desarrollo profesional a través de capacitaciones. En síntesis, se aprecia una alineación entre los resultados cualitativos y lo planteado en la teoría en relación con la relevancia de la evaluación periódica, el uso de métricas claras, la retroalimentación constructiva y la motivación del personal para fomentar la mejora continua en las instituciones educativas; sin embargo, no se identifican divergencias significativas entre los hallazgos y la literatura previa.

Figura 6
 Mapa mental sobre la mejora continua

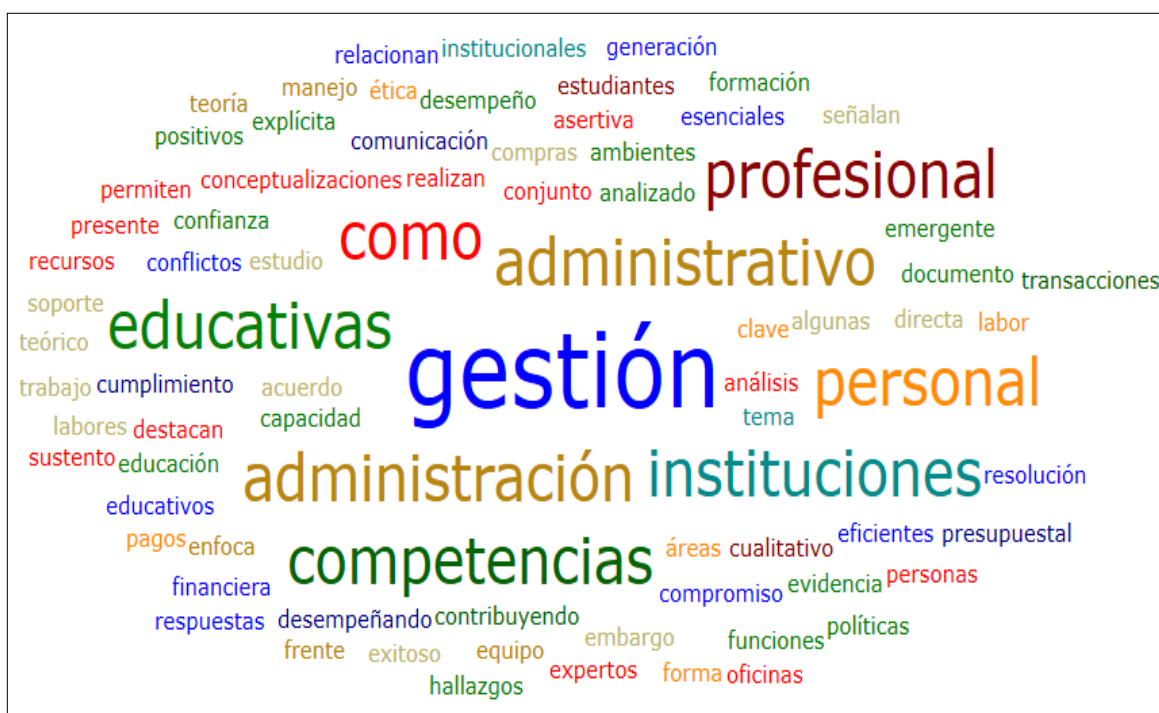


Nota: Figura realizada con MINDOMO

En relación con el personal administrativo, los hallazgos, señalan que es el conjunto de personas que realizan labores de gestión, administración y soporte en las instituciones educativas, desempeñando funciones esenciales más allá de la

gestión de oficinas y administración de recursos. Además, su labor se enfoca en áreas como la gestión financiera y presupuestal, manejo de transacciones y pagos, compras, y cumplimiento de políticas institucionales. A su vez, de acuerdo al análisis cualitativo de las respuestas de los expertos, se destacan algunas competencias clave que debe tener esta persona como la capacidad de trabajo en equipo, comunicación asertiva, ética profesional y generación de confianza, resolución de conflictos, compromiso con la educación y la formación de los estudiantes. Dichas competencias permiten un desempeño profesional exitoso del personal administrativo en las instituciones educativas, contribuyendo a ambientes educativos eficientes y positivos. Sin embargo, no se evidencia de manera explícita en el documento analizado una teoría emergente frente al tema, pero las conceptualizaciones se relacionan de forma directa con el sustento teórico del presente estudio.

Figura 7
Concepto de personal administrativo



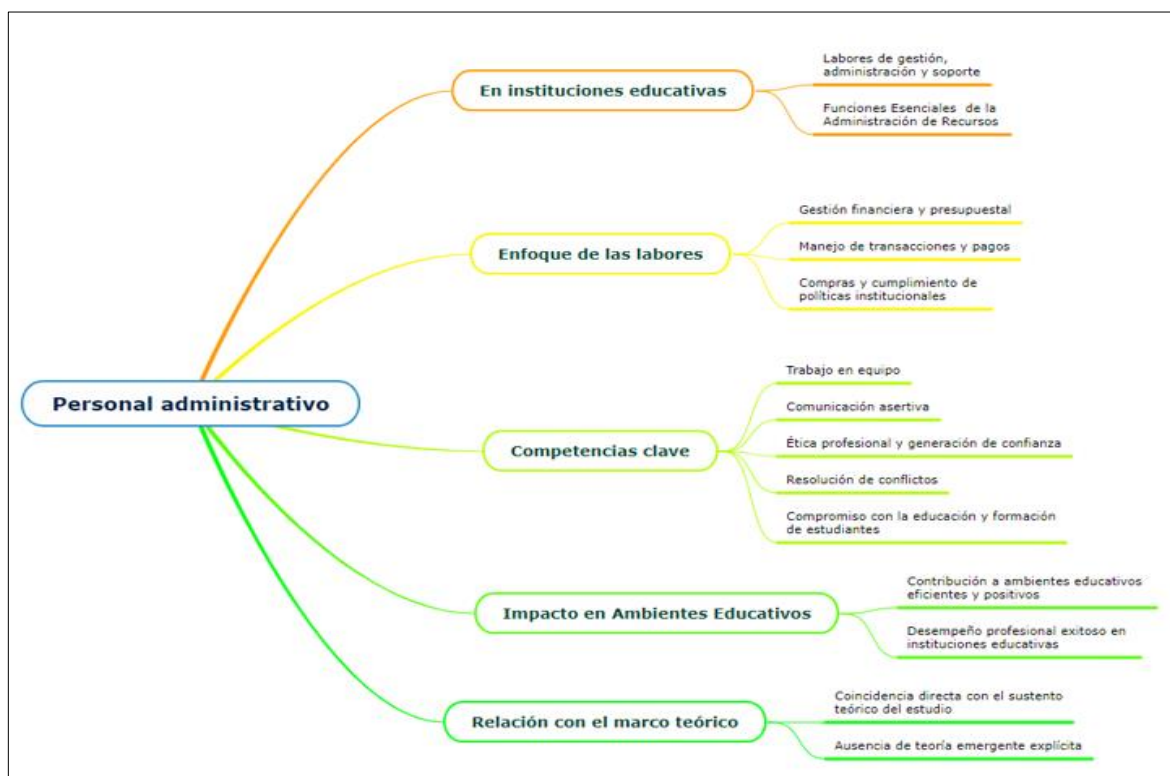
Nota: Nube de palabras realizada en ATLAS.ti

En este sentido, de acuerdo con los planteamientos de Valencia y Pinzón (2021), así como de Sierra et al. (2021), es posible desarrollar una análisis crítico reflexivo, coincidiendo que el personal administrativo cumple un rol fundamental en las

instituciones educativas, debido a que sus funciones van más allá de la gestión de oficinas y administración de recursos, corroborándose las respuestas de los expertos, en sus manifestaciones que esta labor abarca procesos esenciales como la gestión financiera, manejo presupuestal, tramitación de pagos, compras y supervisión del cumplimiento de políticas internas. Asimismo, los resultados del análisis resaltan competencias clave que concuerdan con los planteamientos teóricos, enfatizándose la capacidad de trabajo en equipo, comunicación asertiva, ética profesional y resolución de conflictos. A su vez, un elemento adicional que surge del análisis es el compromiso con la formación de los estudiantes y la contribución a la mejora de la calidad educativa, trascendiendo que más allá de la gestión de procesos, el personal administrativo debe estar alineado con la misión y visión de la institución educativa. En conclusión, el análisis refuerza y complementa lo planteado por González y Vilchez, así como Portocarrero-Sierra et al. sobre la relevancia de este personal y sus competencias distintivas en el sistema educativo.

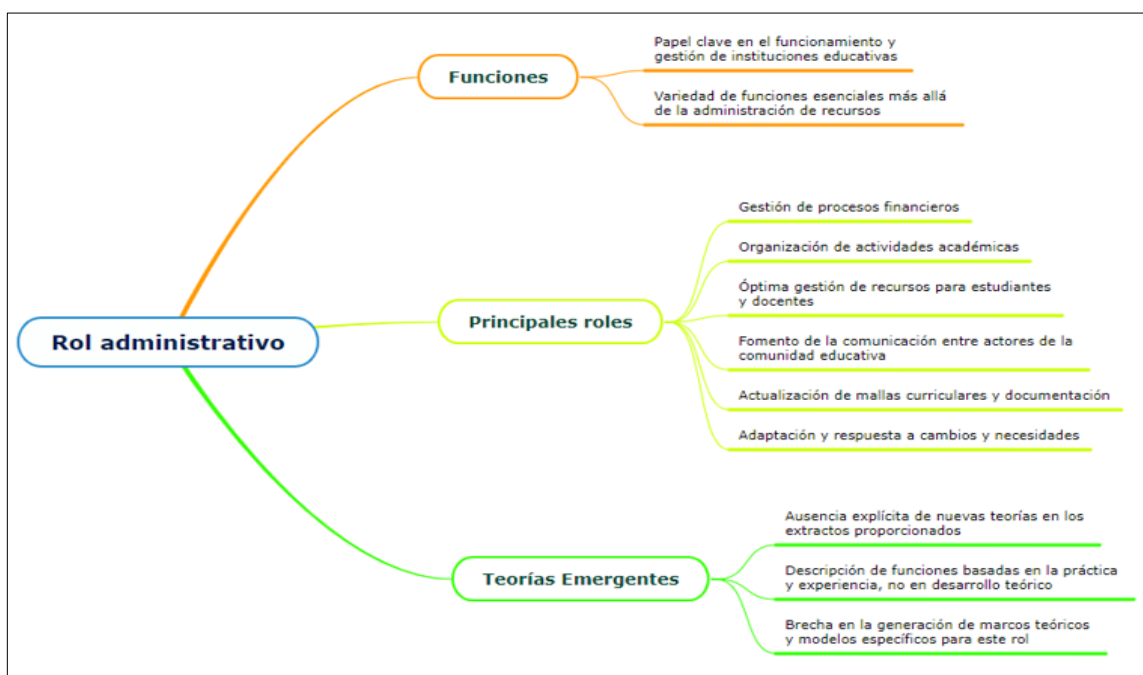
Nota: Figura realizada con MINDOMO

Figura 8
Mapa mental sobre personal administrativo



En esta línea, según lo planteado por Valencia y Pinzón (2021), así como Sierra et al. (2021), citados en la sección de teoría, efectivamente el personal administrativo cumple un rol fundamental que va más allá de la gestión de oficinas y recursos. Sumado a ello, los expertos entrevistados en el estudio coinciden en que el personal administrativo realiza una gran variedad de funciones esenciales para el funcionamiento de las instituciones educativas, desarrollando roles similares como la gestión financiera, la organización de actividades académicas y la gestión de recursos. De igual forma, concuerdan en que este personal sirve como un nexo o canal comunicativo entre los diferentes actores de las comunidades educativas, tal como lo señalan los autores citados, destacando su papel mediador y la importancia de una buena comunicación interna y externa. Además, los entrevistados resaltan la necesidad de que el personal administrativo se adapte y responda a los cambios y necesidades emergentes de las instituciones, tal como lo establece la teoría sobre la contribución a un desempeño profesional dinámico. En conclusión, se evidencia una alineación entre los planteamientos teóricos de los autores citados y las conceptualizaciones que realizan los expertos entrevistados sobre el rol administrativo en las instituciones educativas, lo que les otorga mayor respaldo y fundamentación a estos hallazgos.

Figura 10
 Mapa mental sobre el rol administrativo



Nota: Figura realizada con MINDOMO

En relación al rendimiento laboral, los hallazgos refieren que se mide mediante diversos criterios y está influenciado por múltiples factores, es decir, en el ámbito administrativo educativo, algunos aspectos clave que se consideran son la eficiencia en la gestión, la capacidad para realizar tareas administrativas de forma eficiente, el uso adecuado de recursos, la optimización de procesos. Además, para evaluar el rendimiento del personal administrativo se debe tener claro sus funciones específicas, revisar indicadores que reflejen su desempeño, realizar evaluaciones técnicas y de habilidades personales, y hacer una retroalimentación constante. De igual forma, se menciona la importancia de no utilizar solo mediciones numéricas, sino incorporar aspectos cualitativos como el bienestar y satisfacción del personal y los estudiantes. En relación a las teorías emergentes, en el documento no se plantea de forma explícita una teoría nueva o novedosa sobre el rendimiento laboral, al contrario, se recogen algunas ideas y conceptos previamente establecidos en investigaciones recientes sobre esta temática. Deduciéndose que se esboza una perspectiva que enfatiza la evaluación cualitativa y el bienestar del personal, pero no como una teoría formalizada, sino como un enfoque complementario a los existentes sobre la medición del rendimiento laboral en contextos educativos.

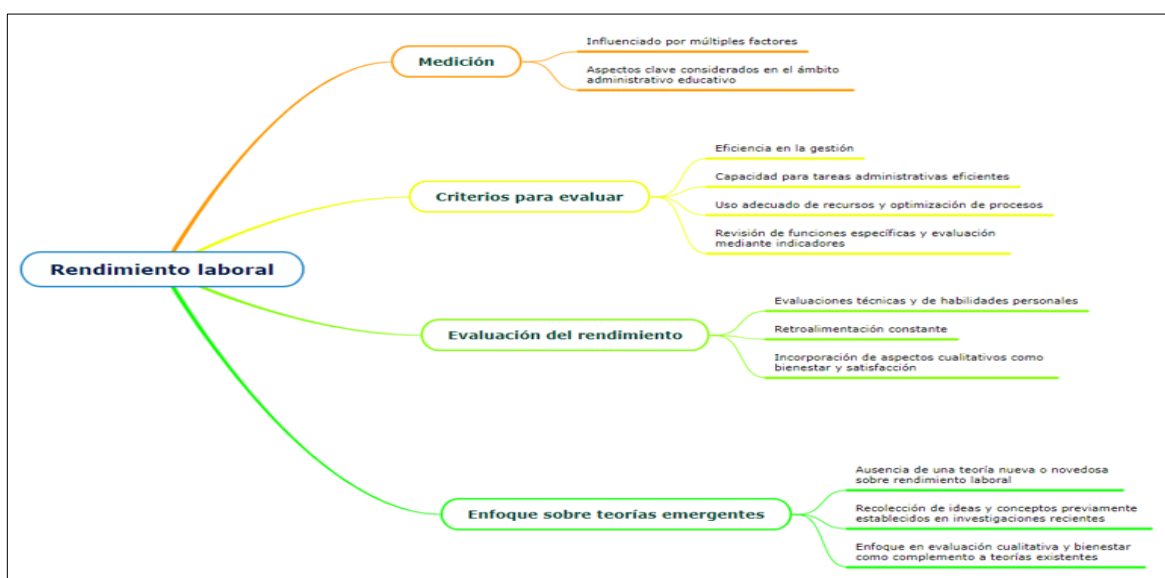
Figura 11
Concepto de rendimiento laboral



Nota: Nube de palabras realizada en ATLAS.ti

En este sentido, de acuerdo con los autores citados en la teoría, La Torre et al., (2021); Muñoz et al. (2021), se pueden generar coincidencias en cuanto a la multidimensionalidad de la evaluación del rendimiento laboral. Por ello, no se trata solo de mediciones cuantitativas, sino que deben considerarse aspectos cualitativos de eficiencia, optimización de recursos, y habilidades blandas con énfasis en la importancia del bienestar y satisfacción del personal como variable relacionada al rendimiento. En esta línea, los autores del documento le dan especial relevancia, mientras que en los estudios citados no parece ser un aspecto central. Además, la propuesta de retroalimentación y evaluación continua va en línea con las recomendaciones de los autores citados en cuanto a que no debe esperarse solo a una evaluación anual, permitiendo al personal mejorar su desempeño. Si bien los autores citados establecen criterios para la evaluación, en el documento no se especifican ni operacionalizan de forma concreta, evidenciándose vacíos epistemológicos en la definición de variables e instrumentos puntuales de medición. A su vez, hace falta mayor claridad conceptual sobre qué constituye específicamente ese "enfoque cualitativo" que se propone como complementario y en qué difiere de la perspectiva cuantitativa tradicional sobre evaluación del rendimiento laboral. En síntesis, existe bastante convergencia con las ideas de los autores citados, pero hace falta mayor elaboración sobre la puesta en práctica de las recomendaciones y la conceptualización del enfoque cualitativo propuesto.

Figura 12
Mapa mental sobre el rendimiento laboral



Nota: Figura realizada con MINDOMO

En síntesis, estas competencias permiten al personal administrativo educativo desempeñarse de manera efectiva mediante el autocontrol, cumplimiento de responsabilidades, adaptabilidad, ética profesional, colaboración en equipo, comunicación asertiva, comprensión de las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, establecimiento de una visión estratégica clara para la institución y liderazgo ético que sirva de ejemplo e inspire al equipo de trabajo.

En este sentido, el desarrollo de competencias en el ámbito educativo ha sido ampliamente abordado desde diversas perspectivas teóricas. Desde un enfoque fenomenológico-hermenéutico, es posible analizar la experiencia subjetiva de los actores educativos en torno al significado de las competencias y cómo estas se manifiestan en sus interacciones cotidianas. Como señalan, (Moreno et al., 2019), la competencia interpersonal resulta fundamental en educación, ya que implica la capacidad de relacionarse e interactuar efectivamente con otros individuos. Esto se evidencia en la experiencia de los directivos y personal administrativo al tener que establecer vínculos de confianza y entendimiento con estudiantes, docentes y padres de familia.

Según los hallazgos de Gamboa et al. (2023), esta interacción permite conectar con las necesidades y perspectivas de los estudiantes, comprender sus particularidades y crear un clima propicio para el aprendizaje. Desde la mirada de los propios actores educativos, se puede interpretar que la empatía y escucha activa son fundamentales para lograr este vínculo, tal como lo expresa uno de los entrevistados: "hay que tener en cuenta estos criterios que te acabo de mencionar" (Experto 1, comunicación personal, 2 de enero, 2024). A su vez, la competencia intrapersonal resulta clave, ya que refleja el autoconocimiento y las capacidades reflexivas de directivos y personal administrativo sobre sus propias motivaciones, valores y manejo de emociones, aspectos que influyen en su desempeño profesional (Torres Hernández, 2020). Uno de los expertos enfatiza la importancia de "aprender a controlar la ira, estamos después de la pandemia, muy irritados todo" (Experto 1, comunicación personal, 2 de enero, 2024). Esta cita evidencia cómo la autorregulación emocional permite afrontar situaciones estresantes o conflictivas de manera positiva.

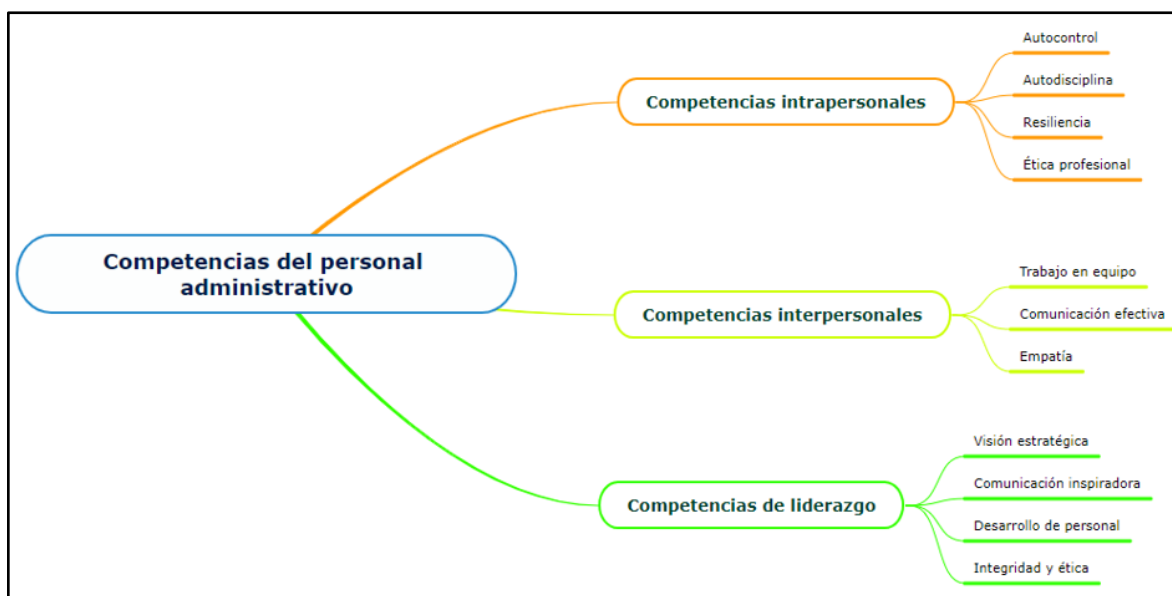
En conclusión, frente al marco teórico se obtuvo y algunos informantes, desde un enfoque fenomenológico-hermenéutico, el desarrollo de habilidades interpersonales, intrapersonales y liderazgo emergen como una experiencia imprescindible para que los actores educativos construyan entendimiento mutuo, satisfagan las necesidades de la comunidad educativa y se desempeñen eficazmente en sus roles profesionales. En adición, en las similitudes y diferencias de lo vertido por los informantes se obtuvo que, todos los entrevistados resaltan la relevancia de las competencias interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía en el personal administrativo educativo. Por ejemplo, el Experto 1 señala "aprender a dialogar (...) de manera horizontal" (comunicación personal, 2 de enero, 2024) y el Experto 2 destaca "la comunicación (...) tiene que mantener una comunicación fluida" (comunicación personal, 2 de enero, 2024).

Asimismo, enfatizan en las competencias intrapersonales, específicamente en cuanto al autoconocimiento y autorregulación emocional. El Experto 1 menciona la necesidad de "aprender a controlar la ira" (comunicación personal, 2 de enero, 2024) ante situaciones estresantes. Por otra parte, en relación con las diferencias, se obtuvo, mientras el Experto 4 hace hincapié en "la ética, la integridad" (comunicación personal, 2 de enero, 2024), otros expertos no mencionan explícitamente la dimensión ética de las competencias intrapersonales. Adicionalmente, el Experto 2 resalta "el ser constantemente reflexivo" e "innovadores" (comunicación personal, 2 de enero, 2024) como aspectos distintivos de las competencias deseables en estos perfiles profesionales.

Por otro lado, el Experto 3 enfatiza en la paciencia para interactuar con los diferentes actores educativos, especialmente los estudiantes. Señala que se requiere "mucho paciencia" y "saber explicar mucho" en este contexto (comunicación personal, 2 de enero, 2024). Finalmente, en conclusión, los matices se centran en ciertos énfasis particulares, pero en términos generales existe consenso entre los informantes sobre la importancia del desarrollo de competencias inter e intrapersonales en la gestión educativa.

Figura 14

Mapa mental de las competencias del personal administrativo



Nota. Figura realizada con MINDOMO

En relación al desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas en base a los hallazgos y resultados obtenidos se pueden identificar tres tipos principales de evaluación para el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia. En este sentido, la retroalimentación basada en el desarrollo señala que debe ser continua y adecuada para que el personal pueda ajustar su desempeño en tiempo real. Además, se deben crear criterios de evaluación específicos de acuerdo a las funciones del personal administrativo, realizar evaluaciones periódicas para corregir o mejorar a tiempo, brindar retroalimentación constructiva sobre fortalezas y áreas de mejora, reconocer al personal para mantener la motivación y el compromiso. A su vez, la retroalimentación basada en metas establece metas claras, específicas y alcanzables alineadas con los objetivos institucionales, asegura que el personal conozca la misión y visión de la institución, proporciona herramientas para que puedan alcanzar los objetivos, tener un manual de procedimientos que guíe su desempeño. De igual forma, la retroalimentación de 360 grados, recopila la retroalimentación de múltiples perspectivas: superiores, pares, subordinados, identifica fortalezas y debilidades desde diferentes puntos de vista, evita sesgos e influencias de intereses personales, usar los resultados para potenciar lo positivo y mejorar las deficiencias.

Figura 15
Nube de Palabras de la subcategoría primaria - Desempeño



Nota: Nube de palabras realizada en ATLAS.ti

En síntesis, estos tres enfoques permiten una evaluación integral, objetiva y constructiva para optimizar el desempeño del personal administrativo educativo. En esta línea, la evaluación del desempeño del personal administrativo en el ámbito educativo es un fenómeno complejo que requiere de un abordaje integral para comprender su esencia y significado. Desde la perspectiva fenomenológica, es necesario explorar las vivencias y percepciones de los actores involucrados para aprehender el fenómeno en su totalidad (Villacreses Álvarez & Ávila Vidal, 2020). A través de sus relatos y experiencias podemos acceder al mundo vida del personal administrativo, sus motivaciones, obstáculos y aspiraciones. La hermenéutica permite interpretar los significados ocultos en estos discursos, yendo más allá de lo explicitado para develar sentidos profundos. Tal como plantea (Heidegger, 1927) el intérprete se encuentra siempre situado en un contexto histórico, con prejuicios y supuestos que influyen en su comprensión. De ahí la importancia de examinar reflexivamente tales preconcepciones al analizar los testimonios. Sobre esta base, surgen algunas tensiones dialécticas propias de este fenómeno. Por un lado, la evaluación busca el mejoramiento, pero también puede percibirse como fiscalización. Por otro, pretende la objetividad, pero conlleva una cuota de subjetividad inherente. Asimismo, persigue la excelencia, pero debe considerar las

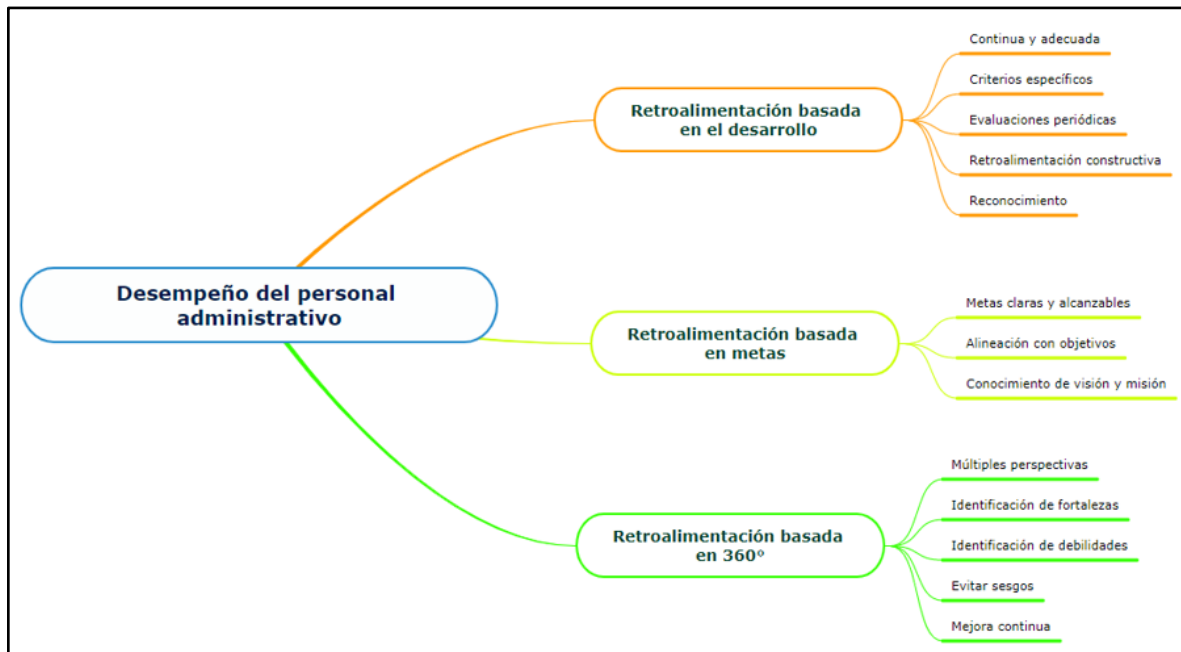
condiciones contextuales. Para resolver estas oposiciones, autores como Kent, (2020); Oyarzún y Falabella (2022), plantean que la evaluación requiere retroalimentación continua, oportuna y adecuada a cada funcionario. También implica el reconocimiento de los logros. Así, se humaniza la evaluación, centrándola en el desarrollo profesional. En síntesis, mediante una indagación fenomenológico-hermenéutica, podemos acceder a las múltiples capas de sentido subyacentes en la evaluación del personal administrativo educativo. Comprender la naturaleza situada de este fenómeno es clave para construir procesos evaluativos integrales, participativos y significativos. En adición, en las similitudes y diferencias de lo vertido por los informantes, la evaluación del desempeño del personal administrativo en el ámbito educativo es un fenómeno complejo que requiere de un abordaje integral para comprender su esencia y significado. Desde la perspectiva fenomenológica, es necesario explorar las vivencias y percepciones de los actores involucrados para aprehender el fenómeno en su totalidad (Van Manen, 2017). A través de sus relatos y experiencias podemos acceder al mundo vida del personal administrativo, sus motivaciones, obstáculos y aspiraciones. Según el EXP03, es importante conocer las diferentes lógicas y perspectivas de los grupos administrativos, docentes y estudiantes, fomentando espacios de comunicación entre ellos.

Además, la hermenéutica permite interpretar los significados ocultos en estos discursos, yendo más allá de lo explicitado para develar sentidos profundos. Tal como plantea (Heidegger, 1927), el intérprete se encuentra siempre situado en un contexto histórico, con prejuicios y supuestos que influyen en su comprensión. De ahí la importancia de examinar reflexivamente tales preconcepciones al analizar los testimonios. El EXP02 señala la necesidad de tener claros los objetivos y funciones organizacionales como base para la evaluación. Sobre esta base, surgen algunas tensiones dialécticas propias de este fenómeno. Por un lado, la evaluación busca el mejoramiento, pero también puede percibirse como fiscalización. Por otro, pretende la objetividad, pero conlleva una cuota de subjetividad inherente. Asimismo, persigue la excelencia, pero debe considerar las condiciones contextuales. El EXP04 indica que la evaluación debe ser un diagnóstico situado y flexible. Para resolver estas oposiciones, autores como Kent (2020) y Oyarzún y

Falabella (2022), plantean que la evaluación requiere retroalimentación continua, oportuna y adecuada a cada funcionario.

También implica el reconocimiento de los logros. Así, se humaniza la evaluación, centrándola en el desarrollo profesional. El EXP01 y el INVES coinciden en la importancia de la retroalimentación personalizada y el reconocimiento. En síntesis, mediante una indagación fenomenológico-hermenéutica, podemos acceder a las múltiples capas de sentido subyacentes en la evaluación del personal administrativo educativo. Comprender la naturaleza situada de este fenómeno es clave para construir procesos evaluativos integrales, participativos y significativos.

Figura 16
Mapa mental del desempeño del personal administrativo



Nota. Figura realizada con MINDOMO

IV. Conclusiones

- Primera: El contexto educativo se define como el escenario y las condiciones específicas en las que se desarrolla el proceso formativo en una institución educativa. Incluye factores como el tipo de institución, nivel educativo, ubicación geográfica y contexto socioeconómico del entorno. Además, Comprender el contexto permite a los profesionales administrativos desempeñarse de manera efectiva, respondiendo a las necesidades particulares de cada comunidad educativa.
- Segunda: La calidad laboral engloba las condiciones de trabajo, políticas organizacionales, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo y otros factores que impactan en la satisfacción y el bienestar del personal administrativo en las instituciones educativas. A su vez, una buena calidad laboral incrementa la productividad, el compromiso y la retención de talentos, contribuyendo al logro de los objetivos educativos.
- Tercera: La mejora continua es un proceso sistemático de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal administrativo, que busca identificar oportunidades y establecer planes de acción para optimizar procesos y brindar un mejor servicio en las instituciones educativas. De igual forma, requiere del compromiso de la dirección, personal competente y el uso de métricas claras y constructivas.
- Cuarta: El personal administrativo son las personas que realizan labores de gestión, administración y soporte en las instituciones educativas. A su vez, sus funciones incluyen la gestión financiera, manejo presupuestal, tramitación de pagos y compras, entre otras y requieren de competencias como trabajo en equipo, comunicación asertiva, ética profesional y resolución de conflictos, para contribuir a ambientes educativos eficientes.
- Quinta: El rol administrativo cumple funciones clave en las instituciones educativas más allá de la gestión de oficinas y recursos. Incluye la gestión financiera, organización de actividades académicas, gestión de

recursos, comunicación entre actores educativos y adaptación a necesidades emergentes, y sirve de nexo entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Sexta: El rendimiento laboral del personal administrativo se mide mediante criterios de eficiencia, cumplimiento de tareas, uso de recursos y optimización de procesos. Además, requiere tener claras sus funciones, utilizar indicadores de desempeño, realizar evaluaciones técnicas y de habilidades, y proveer retroalimentación constante. Debe incorporar aspectos cualitativos como bienestar y satisfacción.

Séptima: En conclusión, se destaca la importancia de las competencias intrapersonales, interpersonales y de liderazgo para mejorar el rendimiento profesional del personal administrativo en el ámbito educativo. En el ámbito intrapersonal, habilidades como el autocontrol, la autodisciplina, la resiliencia y la ética profesional permiten regular emociones, cumplir responsabilidades, adaptarse a la adversidad y actuar con integridad, generando credibilidad y un ambiente laboral positivo. En el ámbito interpersonal, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la empatía posibilitan la colaboración, el logro de metas compartidas y la construcción de vínculos de confianza con la comunidad educativa. En cuanto al liderazgo, la visión estratégica, la motivación inspiradora, el desarrollo del personal y la ética son clave para orientar la institución, inspirar al equipo, potenciar capacidades y guiar con integridad, impulsando así el logro de objetivos institucionales.

Octava: De acuerdo al texto proporcionado, se puede concluir que la evaluación del desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia requiere de un enfoque integral que considere retroalimentación oportuna y adecuada a cada persona, reconocimiento de logros, así como una comprensión profunda de las motivaciones y percepciones de los evaluados. Los hallazgos señalan la importancia de establecer criterios claros, realizar seguimiento continuo, fomentar la

comunicación entre grupos y centrarse en el desarrollo profesional. La evaluación no debe ser una fiscalización, sino un proceso participativo y flexible que permita mejorar el desempeño en función del contexto y necesidades específicas de cada institución. En síntesis, se requiere un abordaje humanizado, situado y multidimensional para optimizar el aporte del personal administrativo a la excelencia educativa.

Novena: El análisis cualitativo de entrevistas a expertos revela que el desempeño efectivo del personal administrativo educativo depende tanto de competencias técnicas como de habilidades blandas, dado el contexto social particular de las instituciones educativas, lo que implica que estos profesionales requieren capacidades de empatía, resiliencia y liderazgo para comprender las necesidades de la comunidad educativa, así como adaptabilidad para responder a las dinámicas y demandas propias de cada escenario, siendo indispensable una aproximación fenomenológico-hermenéutica que permita acceder a los significados subjetivos y sentidos ocultos en las experiencias y discursos de estos actores para construir abordajes integrales que potencien su aporte en la gestión de la educación.

V. Recomendaciones

- Primera: Recomendación para directores de instituciones educativas: Evaluar y analizar continuamente el contexto educativo de la institución, para identificar necesidades y adaptar estrategias que permitan un desarrollo profesional efectivo del personal administrativo.
- Segunda: Recomendación para MINEDU: Desarrollar lineamientos y estándares de calidad laboral para el personal administrativo en el sector educativo, que promuevan su bienestar, satisfacción y productividad.
- Tercera: Recomendación para jefes de personal: Implementar procesos sistemáticos de retroalimentación y evaluación del desempeño del personal administrativo, identificando áreas de mejora y planes de acción específicos.
- Cuarta: Recomendación para directores regionales: Incluir en los programas de formación continua del personal administrativo, el desarrollo de competencias blandas como trabajo en equipo, comunicación y resolución de conflictos.
- Quinta: Recomendación para MINEDU: Reconocer e impulsar el rol estratégico del personal administrativo en las instituciones educativas, más allá de las funciones operativas.
- Sexta: Recomendación para jefes de personal: Complementar la evaluación del desempeño con criterios cualitativos de bienestar y satisfacción laboral del personal administrativo.
- Séptima: Recomendación para directores de instituciones: Fomentar el desarrollo de competencias intrapersonales, interpersonales y de liderazgo en el personal administrativo, a través de talleres, coaching y mentorías.
- Octava: Recomendación para MINEDU: Establecer lineamientos nacionales para la evaluación integral y formativa del desempeño del personal administrativo educativo, con enfoque situado y humanista.

Novena: Recomendación para investigadores: Profundizar en estudios cualitativos sobre los significados subjetivos y experiencias del personal administrativo educativo, para mejorar los abordajes de su desempeño.

Referencias

- Barragán, D. M., Estrada, G., y Tarapuez, M. (2023). Administración Educativa: Pilar de la institucionalización de la educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 16–30. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.5936
- Bradley W. Hall. (2008). *he new human capital strategy: Improving the value of your most important investment--year after year* (Editorial: AMACOM, Ed.). <https://www.oreilly.com/library/view/the-new-human/9780814409275/>.
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company. *Publicado Información Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Camayo Avila, M., Espino Balbín, L. G., Maita Diaz, D., y Quispe Melgar, L. (2023). Desempeño profesional educativo: Análisis sistemático. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 7253–7273. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3944
- Campbell, J. P., Gasser, M., y Oswald, F. (1996). The substantive nature of job performance variability. In *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 258–299). <https://acortar.link/yCvuo0>
- Campos, F., Valdés, R., y Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad En La Educación*, 51, 53–84. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.685>
- Canossa Montes de Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*, 12. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Castañeda Mota, M. M. (2022). The scientificity of quantitative, qualitative and emerging methodologies. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 16(1), 1555. <https://doi.org/10.19083/ridu.2022.1555>

- Castro, J. A. E., Zambrano, R. A. G., López, J. G., Pinzón, I. F. T. ., Silva, E. R. L., Álvarez, S. P. R., y Rincón, J. A. M. (2022). *Experiencias de innovación educativa-tomo 4-administración-administración pública-banca-contabilidad finanzas-ingeniería industrial-ingeniería de sistemas-mercadeo sostenibilidad-seguridad-salud laboral*. <http://hdl.handle.net/10823/1925>
- Castro Mori, K., y Delgado Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., y Chávarry-Ysla, P. del R. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188–197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Mc graw hill., Ed.; Issue ISSN 2218-3620. <https://shre.ink/r346>
- Cisneros-Cohernour, E. J. (2022). Desafíos y experiencias de administradores escolares novatos en el sureste de México. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1117>
- Del Zulia Venezuela, U., González, F., y Emmanuel, J. (2021). Luis villoro y el criterio epistémico de autenticidad filosófica actualizado. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(94), 81–109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., y Medina Zuta, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 172–188.
- Diaz Dumont, J., Hernández Morillo, D., Ledesma Cuadros, S., Vargas, L., y Pablo Diaz, T. (2020). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Ides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de La Universidad La Salle En Bolivia*, 19(19), 17–47. <https://orcid.org/0000-0003-0921->

- DRELM. (2023). *Portal del Estado Peruano - Portal de Transparencia Estándar - PTE*. <https://shre.ink/r34u>
- Drucker, P. F. (1998). *The Discipline of Innovation Harvard Business Review*. <https://shre.ink/r34e>
- Enrique Gamboa Graus, M., Castillo Rojas, Y., y Félix Parra Rodríguez, J. (2021). *Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar*. 8(3), 00010. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2625>
- Gamboa, L., Emanuel, G., Mézquita, M., Yasumi, P., Aldana, B., Galo, S. A., López, E., Datos, G., Autónoma De Yucatán, U., Priscila, M., Moreno, Y., Datos, M., Primaria, E., Peninsular, A., Silvia, M., Baeza, A., y Datos, A. (2023). Perfil de competencias de los Administradores Educativos pertenecientes al Subsistema de Preparatorias Estatales del Estado de Yucatán. *Periodicidad: Semestral*, 11(1), 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8021667>
- Heidegger, M. (1927). *Heidegger, Martin. Being and Time*. <https://shre.ink/r7H0>.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (S. A. de C. V. McGraw-Hill Interamericana Editores, Ed.). <https://shre.ink/r3YN>
- Jaramillo Baanante, M., y Campos Ugaz, D. (2020). *La dinámica del mercado laboral peruano: creación y destrucción de empleos*. www.grade.org.pe
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional Resumen. *Ciencias Administrativas*, (15), 87-96., (15), 87–96. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- La Torre, M. F. C. A., Rivera, M. L. C. S., Peña, L. E. G., Velasco, M. V. R. F., Gibaja, M. A. B. D., & Quijandria, M. M. Á. M. (2021). Gestión administrativa en el sector educativo público: limitaciones y retos en el contexto del teletrabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 9158–9180. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.980
- Llumiguano Poma, M., Gavilánez Cárdenas, C., y Chávez Chimbo. G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua

- en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(spe3), 00042. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Luque, P., Blanca, R., Pariona, R., Yuvyza, Z., Ríos, G., Cecilia, R., Benavides, H., y Antoni, R. (2021). *Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>
- Manzano, Y. V., L., L. N. I. P., y Aguiar, E. P. P. (2022). Diseño del sistema de evaluación de Desempeño del Departamento de Talento Humano de la Compañía DOLE. . . *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 4(2), 13–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.34070>
- Martínez Cruz, E., y Moreno Olivos, T. (2022). Las prácticas de dirección en la escuela primaria: Un estudio de casos múltiples. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 21(46), 55–75. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.003>
- Maslow, A. H. Abraham H., y Frager, R. (1991). *Motivation and personality* (Ediciones Díaz de Santos., Ed.). <https://shre.ink/r7Uu>
- Merejo Medrano, Y., y Ihosvanni González Duquesne, C., (2022). Mejoramiento de la dirección educativa como un problema social actual en República Dominicana Improvement of educational direction as a current social problem in the Dominican Republic. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (77), 1992–8238. <http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n77/1992-8238-vrcm-77-e2039.pdf>
- Minedu. (2021). *Relación entre la dotación del personal administrativo y la percepción de sobrecarga administrativa del director o directora de II.EE. de EBR públicas del sector Educación*. <https://Repositorio.Minedu.Gob.Pe/Handle/20.500.12799/7728>.
- Moreno, N. B., Donoso-Díaz, S., Araya, D. R., y Cole, T. (2019). Directors at chilean public schools seen from a performance framework1. *Cadernos de Pesquisa*, 49(173), 130–153. <https://doi.org/10.1590/198053146317>

- Muñoz Sánchez, S., Vargas Mursulí, F., Miranda Lorenzo, Y., y Esquivel García, R. (2021). Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 14(42), 23. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- Murcia, R. A., Cid, C., Cervera, T., Rodríguez, L. E., Varela, B. D., Landázuri, B., y Izquierdo, V. (2022). *La evaluación del desempeño a examen: Tendencias actuales*. (Kolima Books, Ed.). <https://shre.ink/r7nP>.
- OCDE. (2022). *Government at a Glance 2021* (Paris: OECD Publishing, Ed.). <https://doi.org/10.1787/1c258f55->.
- Oyarzún Vargas, G., y Falabella, A. (2022). Indicadores de Desarrollo Personal y Social: La ilusión de la evaluación integral de la calidad Personal and Social Development Indicators: The illusion of assessing schools' quality. *Psicoperspectivas*, 21(1), 149–162. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol21-issue1-fulltext-2194>
- Pacco Miranda, R. Z., y Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002–3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163–174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Peralta Tapia, M. E., y Horna Torres, E. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663–675. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>.
- Pérez Corrales, J. D., y Barbarán Mozo, H. P. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 267–279. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.224
- Pineda-Pizarro, V., y Erazo-Álvarez, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas

- Organizational Structure and its relationship with administrative processes in private educational institutions. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año VI, 6(12)*, 37–68. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>
- Raczynski, D., Rivero, R., y Yáñez, T. (2019). Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: Normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas. *Calidad En La Educación, (51)*, 382–420. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.680>
- Rugel-Sono, J., Esteves-Fajardo, I., Oclides Tamariz-Núnjar, Z., y Rugel-Sono, J. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente centrado en el perfil Influence of institutional climate on teaching performance focused on the profile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8(16)*, 4–19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Scharager, J., y Rodríguez, P. (2019). Identidad profesional de los administradores de la calidad en universidades chilenas: entre la invisibilización y la burocratización. *Calidad En La Educación, 50*, 254–283. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n50.538>
- Sierra, P.-, Portocarrero-Sierra, L., Restrepo-Morales, J. A., Valencia-Cárdenas, M., y Calderón-Vera, L. K. (2021). *Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia Educational management for academic sustainability in Colombia. 14(5)*, 107–118. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500107>
- Torres Hernández, E. (2020). Habilidades intrapersonales y su relación con el burnout en docentes de educación básica en León, México. . *Revista de Estudios y Experiencias En Educación, 19(39)*, 163–179. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201939torres9>
- UGEL 04. (2023). Área de Administración. https://ugel04.gob.pe/home/?page_id=241678
- Valencia González, C., y Pinzón Muñoz, C. A. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales

- experimentales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 50, 186–216.
<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Valenti, G., y Duarte, J. María. (2022). Percepciones docentes sobre la evaluación del desempeño profesional en México. *Calidad En La Educación*, 57(ISSN 0718-4565), 261–293.
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652022000200261&lng=es&tlng=es.
- Valera-Acosta, C. (2022). *Usos de los sistemas de información en el planeamiento y gestión de políticas educativas en América Latina* (UNESCO IIEP Buenos Aires. Oficina para América Latina, Ed.). <https://shre.ink/r7nn>.
- Van Manen, M. (2017). But is it phenomenology?. . *Qualitative Health Research*, 27(6), 775–779. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1049732317699570>
- Vásquez Delgado, M., Salazar Barrantes, J., & Ortega Cabrejos, M. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: una gestión centrada en la mejora de aprendizajes. *Conrado*, 19(92), 18–27. <https://orcid.org/0000-0002-0756-2765>
- Villacreses Álvarez, G., y Ávila Vidal, V. (2020). Factores de riesgo psicosocial del personal administrativo de una Institución de Educación Superior, resultados para un liderazgo transformacional. *Revista San Gregorio*, (40), 1–18.
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1425>
- Yaranga, L. A., León Quispe, K., y Avendaño Cruz, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(28), 698–711.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de categorización

Categoría Base	Subcategorías primaria	Subcategorías secundaria
Desempeño profesional del personal administrativo	Concepto	Contexto educativo
		Calidad laboral
		Mejora continua
		Personal administrativo
		Rol administrativo
		Rendimiento laboral
	Competencia	Intrapersonal
		Interpersonal
		Liderazgo
	Desempeño	Retroalimentación basada en el desarrollo
		Retroalimentación basada en metas
		Retroalimentación 360 grados

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Reactivos de las entrevistas semiestructuradas.

1. ¿Cómo se relaciona el concepto de desempeño profesional del personal administrativo con las características específicas del contexto educativo en las instituciones?
2. ¿De qué manera el desempeño profesional del personal administrativo influye en la calidad laboral dentro de las instituciones educativas?
3. ¿Cómo puede el concepto de desempeño profesional del personal administrativo contribuir a fomentar la cultura de la mejora continua en las instituciones educativas?
4. ¿Qué atributos y competencias son fundamentales para definir el desempeño profesional del personal administrativo en el contexto educativo?
5. ¿Cuál es el papel y las responsabilidades específicas del personal administrativo en las instituciones educativas?
6. ¿Cómo se puede medir y evaluar de manera efectiva el rendimiento laboral del personal administrativo en el contexto de las instituciones educativas?
7. ¿Cuáles considera que son las competencias intrapersonales más importantes para mejorar el desempeño profesional en puestos administrativos educativos?
8. ¿Cuáles son las competencias interpersonales esenciales que deben poseer los profesionales en puestos administrativos educativos para colaborar efectivamente con otros miembros del equipo y con los estudiantes?
9. ¿Qué características y habilidades cree que son cruciales para la capacidad de liderazgo en el ámbito administrativo educativo, y cómo influyen en el desempeño profesional de quienes ocupan estos puestos?
10. ¿Cómo se podría implementar un proceso de retroalimentación basado en el desarrollo para evaluar y mejorar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia?
11. ¿Cuál es la importancia de establecer metas claras y específicas al evaluar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo estas metas pueden influir en la mejora continua?

12. ¿De qué manera la retroalimentación 360 grados puede proporcionar una perspectiva integral y equilibrada al evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo se puede implementar eficazmente este proceso?

Anexo 3: Consentimiento y/o asentimiento informado

ENTREVISTA EXP01

Archivo de audio

https://drive.google.com/file/d/1OnbX0hyUhRSpNmUYrbI3ewwLy0KAi0BC/view?usp=drive_link

Transcripción

00:00:06 Orador 1

Buenas noches, doctor EXP01, bienvenido.

Hoy jueves 9 de noviembre del 2023, siendo las 19:00 horas con 4 minutos nos encontramos en esta sala, para presentar la entrevista como parte de mi investigación, quien le habla Fanny Teresa Rojas Pardo soy licenciada en Administración y actualmente soy candidata para la obtención de grado de la maestría en educación con mi con mi investigación que lleva por título “Desempeño profesional del personal administrativo en instituciones educativas, 2023.

00:00:52 Orador 1

Bueno, tengo el agrado de presentarlo a usted como mi representante, voy a presentar la diapositiva, ¿se ve claramente el contenido?

00:01:14 Orador 2

Se ve nítido está muy bien.

00:01:26 Orador 1

Como mi representante, el doctor EXP01, que es coordinador de la carrera de Psicología de la Universidad privada del norte, el doctor en educación y magíster en Administración de la educación, con licenciatura en psicología y especializada en el ámbito social comunitario, con diplomado en relaciones comunitarias y Responsabilidad Social Empresarial, curso en la especialización de identificación, formulación y evaluación y gestión de proyectos sociales y productivos de la de

gestión pública en la Universidad Nacional mayor de San Marcos y un diplomado en docencia universitaria de la Universidad de San Martín de Porres.

00:02:08 Orador 1

Mencionarle que antes de comenzar la entrevista, debe declarar su consentimiento informado y tener presente que la entrevista consta de 12 preguntas, dura aproximadamente 60 minutos. La entrevista es grabada y las respuestas deben ser claras, precisas y relevantes para la investigación.

00:02:29 Orador 1

Por favor, diga fuerte y claro, si acepto a los términos de consentimiento informado.

00:02:35 Orador 2

Sí acepto.

ENTREVISTA EXP02

Archivo de audio

https://drive.google.com/file/d/1HPqdHX54jPW5f-A_4CKm68s1RxQfVGt2/view?usp=drive_link

Transcripción

00:00:05 Orador 1

Hoy miércoles 15 de noviembre del 2023, siendo las 17:00 h con 25 minutos, nos encontramos en esta sala para presentar la entrevista como parte de mi investigación, mi nombre es Fanny Teresa Rojas Pardo, soy licenciada en Administración, estoy actualmente como candidata para obtener el grado de magíster en educación, con mi investigación que lleva por título “Desempeño profesional del personal administrativo en instituciones educativas, 2023.

00:01:10 Orador 1

Tengo el agrado de presentar a la doctora EXP02, bienvenida doctora, que es jefa de la escuela de posgrado del campus Ate en la Universidad César Vallejo, magíster en educación, con mención en pedagogía universitaria, doctora en Ciencias de la educación y con doctorado en administración.

00:01:31 Orador 1

Mencionarle doctora que antes de empezar debe dar su consentimiento informado y mencionarle que la entrevista consta de 12 preguntas. La duración máxima es de 60 minutos. La entrevista es grabada y que las respuestas deben ser claras, precisas y relevantes para la investigación.

00:01:52 Orador 1

Diga fuerte y claro si acepto a los términos del consentimiento informado.

00:01:59 Orador 2

Sí acepto.

ENTREVISTA EXP03

Archivo de audio

https://drive.google.com/file/d/1ILo0OoI8cT06bPOB8UZ08cBONCGt9aI9/view?usp=drive_link

Transcripción

00:00:19 Orador 2

Por favor me indica si se ve la diapositiva.

00:00:22 Orador 1

si perfecto.

00:00:32 Orador 2

Buenas tardes hoy miércoles 29 de noviembre del 2023, siendo las 17:00 h con 1 minuto nos encontramos en esta sala, para presentar la entrevista como parte de mi investigación, quien le habla Fanny Teresa Rojas Pardo soy licenciada en Administración, actualmente soy candidata para magíster en educación, con mi investigación "Desempeño profesional del personal administrativo en instituciones educativas, 2023.

Tengo el agrado de presentar al doctor EXP03, director del instituto Riva Agüero, Licenciado en historia por la Pontificia Universidad Católica del Perú, doctor en historia de la ciencia por la Universidad de Manchester, especializada en historia de la salud e historia política peruana contemporánea.

00:01:40 Orador 2

Mencionarle que antes de comenzar la entrevista debe dar su consentimiento informado y tenga presente que la entrevista consta de 12 preguntas. La duración es máxima de 60 minutos y que la entrevista es grabada.

00:01:57 Orador 1

Bueno, está bien excelente, **sí acepto.**

ENTREVISTA EXP04

Archivo de audio

https://drive.google.com/file/d/1Br17nsb1aeHRRqPkK2JHqtqWoRpxQ0p6/view?usp=drive_link

Transcripción

00:00:23 Orador 1

Hoy jueves 30 de noviembre siendo las 17:00 h con 15 minutos aproximadamente, nos encontramos en esta sala para presentar la entrevista, no como parte de mi investigación.

00:00:57 Orador 1

Tengo el agrado de presentar a la magister EXP04, quien es coordinadora de investigación del instituto Riva Agüero, licenciada en literatura, magíster en literatura hispanoamericana y docente a tiempo parcial por asignaturas en la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad peruana de Ciencias aplicadas. Candidata a doctorado en historia por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Bienvenida magíster EXP04 y gracias.

00:01:27 Orador 2

Muchas gracias. Muchas gracias licenciada.

00:01:31 Orador 1

Mencionarle que tiene que dar su consentimiento informado y también este tener presente que la entrevista consta de 12 preguntas, La duración máxima es de 60 minutos. La entrevista será grabada y que las respuestas deben ser claras, precisas y relevantes para la investigación.

00:01:52 Orador 1

Por favor, diga fuerte y claro, si acepto a los términos del consentimiento informado.

00:01:59 Orador 2

Sí acepto los términos del consentimiento informado.

Anexo 4: Matriz Evaluación por juicio de expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora: Dra. Ibarra Cabello Alcira Elena

Presento

Asunto: **VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTO**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos; así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV para el Campus Los Olivos, ciclo 2023 - II, sección A.1, requiero validar la guía de entrevista semiestructurada con la cual se entrevistará a expertos en el estado de la cuestión y poder desarrollar mi investigación; de esta manera, sustentar mis competencias investigativas en la experiencia curricular de Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación.

El nombre de mi categoría base es: **"Desempeño Profesional del Personal Administrativo"** con la finalidad de garantizar el rigor académico de mi investigación, busco contar con la aprobación de docentes expertos en educación y especializados en temas relacionados con mi categoría base para poder explorar e interpretar el fenómeno educativo investigado. Por tanto, quedo a la espera de su veredicto.

El expediente de validación, que se le hace llegar, contiene:

- Carta de presentación,
- Formato de Validación,
- Certificado de validez de contenido de la guía.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


FANNY TERESA ROJAS PARDO
DNI: 40357953

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar la guía de entrevista semiestructurada de la siguiente investigación **"Desempeño Profesional del Personal Administrativo en Instituciones Educativas, 2023"**. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dra. Ibarra Cabello Alcira Elena	
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (x)
Área de formación académica:	Educativa (x) / Sociológica ()	
Área de experiencia profesional:	Docente Catedrático (Escuela de Posgrado)	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo / UNEDU	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)	

2. Propósito de la evaluación:
Validar el contenido de la guía, por juicio de expertos.

3. Datos de la guía (Semiestructurada)

Nombre de la investigación:	Desempeño Profesional del Personal Administrativo en Instituciones Educativas, 2023
Autoría:	Fanny Teresa Rojas Pardo
Programa:	Maestría en Educación
Tiempo de aplicación:	1 hora
Ámbito de aplicación:	Virtualidad (ZOOM)

Interpersonal	8. ¿Cuáles son las competencias interpersonales esenciales que deben poseer los profesionales en puestos administrativos educativos para colaborar efectivamente con otros miembros del equipo y con los estudiantes?	4	4	4	Ninguna
Liderazgo	9. ¿Qué características y habilidades cree que son cruciales para la capacidad de liderazgo en el ámbito administrativo educativo, y cómo influyen en el desempeño profesional de quienes ocupan estos puestos?	4	4	4	Ninguna

Tercera dimensión: Desempeño

Objetivos de la Subcategoría 3: Evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia en base a los hallazgos y resultados obtenidos.

Indicadores	Ítem	Cantidad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Retrospectiva basada en el desarrollo	10. ¿Cómo se podría implementar un proceso de retroalimentación basado en el desarrollo para evaluar y mejorar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia?	4	4	4	Ninguna
Retrospectiva basada en metas	11. ¿Cuál es la importancia de establecer metas claras y específicas al evaluar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo estas metas pueden influir en la mejora continua?	4	4	4	Ninguna
Retrospectiva 360 grados	12. ¿De qué manera la retroalimentación 360 grados puede proporcionar una perspectiva integral y equilibrada al evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo se puede implementar eficazmente este proceso?	4	4	4	Ninguna

Observaciones (precisar si hay suficiencia):
Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Ibarra Cabello Alcira Elena.

Especialidad del validador: Temático

02 de noviembre del 2023

*Suficiencia: Si ítem corresponde el concepto ítem formulado.
*Relevancia: Si ítem es apropiado para expresar el concepto o dimensión específica del constructo.
*Cantidad: Se entiende en pluralidad según el enunciado de ítem, es correcto, exacto y ordenado.
*Nota: Suficiencia, se da suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Dra. Ibarra Cabello Alcira Elena
DNI: 10394048

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora: Dra. Rivera Zamudio **July** Blanca

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos; así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del Programa de Maestría en Educación de la Escuela de Posgrado de la UCV para el Campus Los Olivos, ciclo 2023 - II, sección A.1, requiero validar la guía de entrevista semiestructurada con la cual se entrevistará a expertos en el estado de la cuestión y poder desarrollar mi investigación de esta manera, sustentar mis competencias investigativas en la experiencia curricular de Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación.

El nombre de mi categoría base es: **"Desempeño Profesional del Personal Administrativo"** y con la finalidad de garantizar el rigor académico de mi investigación, busco contar con la aprobación de docentes expertos en educación y especializados en temas relacionados con mi categoría base para poder explorar e interpretar el fenómeno educativo investigado. Por tanto, quedo a la espera de su veredicto.

El expediente de validación, que se le hace llegar, contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de la guía.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

FANNY TERESA ROJAS PARDO
DNI: 40387953

Evaluación por juicio de expertos

Respetado Juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar la guía de entrevista semiestructurada de la siguiente investigación **"Desempeño Profesional del Personal Administrativo en Instituciones Educativas, 2023"**. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dra. Rivera Zamudio July Blanca	
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (x)
Área de formación académica:	Educativa (Educación Social) () Salud ()	
Área de experiencia profesional:	Docente Catedrático (Escuela de Posgrado)	
Institución donde labora:	Universidad Oscar Vallejo / MINEDU	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (x)

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido de la guía, por juicio de expertos.

3. Datos de la guía (Semiestructurada)

Nombre de la investigación:	Desempeño Profesional del Personal Administrativo en Instituciones Educativas, 2023
Autor/a:	Fanny Teresa Rojas Pardo
Programa:	Maestría en Educación
Tiempo de aplicación:	1 hora
Ámbito de aplicación:	Virtualidad (ZOOM)

Liderazgo	9. ¿Qué características y habilidades cree que son cruciales para la capacidad de liderazgo en el ámbito administrativo educativo, y cómo influyen en el desempeño profesional de quienes ocupan estos puestos?	4	4	4	Ninguna
-----------	---	---	---	---	---------

Tercera dimensión: Desempeño

Objetivos de la Subcategoría 3: Evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia en base a los hallazgos y resultados obtenidos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Retroalimentación basada en el desarrollo	10. ¿Cómo se podría implementar un proceso de retroalimentación basado en el desarrollo para evaluar y mejorar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia?	4	4	4	Ninguna
Retroalimentación basada en metas	11. ¿Cuál es la importancia de establecer metas claras y específicas al evaluar el desempeño del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo estas metas pueden influir en la mejora continua?	4	4	4	Ninguna
Retroalimentación 360 grados	12. ¿De qué manera la retroalimentación 360 grados puede proporcionar una perspectiva integral y equilibrada al evaluar el desempeño actual del personal administrativo en instituciones educativas de excelencia, y cómo se puede implementar eficazmente este proceso?	4	4	4	Ninguna

Observaciones (precisar si hay sustitución):

Existe sustitución

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Rivera Zamudio **July** Blanca.

Especialidad del validador: Metodología

02 de noviembre del 2023

Referencia: Si ítem corresponde el concepto técnico formulado.
Relevancia: Si ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se emite un dictamen según el enunciado del ítem, es correcto, errado y dudoso.

Nota: Sustitución, se dice sustitución cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Dra. Rivera Zamudio July Blanca
DNI: 41864396

Anexo 6: otros

The image shows the ATLAS.ti software interface for a project named "Competencia - ATLAS.ti". The top menu bar includes "Archivo", "Inicio", "Buscar & Codificar", "Analizar", "Importar & Exportar", "Herramientas", and "Ayuda". The right side of the top bar has a tab labeled "Explorador del proyecto".

Below the menu bar is a toolbar with icons for "Expandir a", "Colapsar a", "Nube de palabras", "Lista de palabras", "Buscar & Codificar", and "Codificación de grupo focal". Below these icons are labels: "Control del árbol", "Analizar", and "Auto-codificación".

The main area contains two "Explorador del proyecto" (Project Explorer) windows. The left window shows a hierarchical view of the project structure:

- Competencia
 - Documentos (2)
 - Códigos (8)
 - Memos (0)
 - Redes (0)
 - Grupos de documentos
 - Grupos de códigos (0)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de mu

The right window shows a more detailed view of the "Códigos" (Codes) folder:

- Competencia
 - Documentos (2)
 - D 1: Competencia - Atlas.ti (4)
 - D 2: Desempeño - Atlas.ti (4)
 - Códigos (8)
 - Competencias {1-0}
 - Competencias Interpersonales {1-0}
 - Competencias Intrapersonales {1-0}
 - Desempeño {1-0}
 - Liderazgo {1-0}
 - Retroalimentacion 360 Grados {1-0}
 - Retroalimentacion Basada en el Desarrollo {1-0}
 - Retroalimentacion Basada en Metas {1-0}



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, PADILLA CABALLERO JESUS EMILIO AGUSTIN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Desempeño profesional del personal administrativo en Instituciones Educativas, 2023", cuyo autor es ROJAS PARDO FANNY TERESA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 11 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
PADILLA CABALLERO JESUS EMILIO AGUSTIN DNI: 25861074 ORCID: 0000-0002-9756-8772	Firmado electrónicamente por: JPADILLAC12 el 12- 01-2024 00:25:35

Código documento Trilce: TRI - 0731314