



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estrategias gerenciales y desempeño docente en las
instituciones educativas España y Lucie Rynning de
Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del Distrito del Rímac,
2014.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Autora:

Mg. Blanca Elena Oliva Chagray

Asesor:

Dr. Santiago Rufo Valderrama Mendoza

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

Lima – Perú

2017

JURADO CALIFICADOR

Presidenta

Dra. Paula Viviana LIZA DUBOIS

Secretario

Dr. Anderson GARCÍA CHAVEZ

Vocal

Dra. Gladys SANCHEZ HUAPAYA

Dedicatoria

Con mucho aprecio y cariño a mi
esposo, Rolando; a mis hijos:
Miguel y Cynthia.

Agradecimiento

A mis docentes y asesores
de la Universidad César Vallejo,
por sus orientaciones y
formación post profesional.

Declaración de autenticidad

Yo, Oliva Chagray, Blanca Elena, estudiante del Doctorado en Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 09082038, con tesis titulada: Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo del distrito del Rímac, 2014.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales; no han sido falseados ni duplicados, ni copiados; por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 24 de mayo del 2014

Oliva Chagray, Blanca Elena

Presentación

Señores miembros del jurado:

Les presentamos a ustedes la tesis titulada: Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del distrito del Rímac, 2014, la cual tiene por finalidad demostrar la relación entre las estrategias gerenciales, referida a planeamiento, organización y dirección gerencial y el desempeño docente, referidas a estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Doctor en Educación.

El documento consta de cuatro capítulos los cuales detallamos a continuación:

Capítulo I Problema de investigación

Capítulo II Marco teórico

Capítulo III Marco metodológico

Capítulo IV Resultados

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice general	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Resumo	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
Antecedentes	18
Fundamentación científica	23
Estrategias gerenciales	23
Teorías sobre estrategias gerenciales	23
La Teoría X y la Teoría Y	25
Teoría de los dos factores de Herzberg	26
gerencia educativa en la gestión educativa	26
Dimensión Institucional	28
Dimensión Pedagógica	28
Dimensión Administrativa	29
Dimensión Comunitaria	29
Dimensiones de la gestión educativa	29
Estrategias gerenciales	32
Dimensiones de las estrategias gerenciales	32
Planificación	33
Organización	34

Dirección	35
Control	35
Desempeño docente	35
Definiciones	35
Marco de Buen Desempeño Docente	36
Finalidad del Marco de Buen Desempeño Docente	37
Dominios en el Marco de Buen Desempeño Docente	37
Dominio: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	38
Dominio: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	38
Dominio: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	39
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	39
Dimensiones del desempeño docente	39
Estrategias pedagógicas	39
Uso del tiempo	41
Trabajo en equipo	43
Justificación	44
Problema	44
Planteamiento del problema	44
Formulación del problema	46
Hipótesis	47
Objetivos	48
II. MARCO METODOLÓGICO	48
Variables	48
Operacionalización de variables	49
Metodología	51
Tipo de estudio	51
Diseño	51
Población, muestra y muestreo	51
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
Fichas técnica de instrumentos de medición	55

Prueba de Normalidad	58
Método de análisis de datos	59
III. RESULTADOS	61
Estrategias gerenciales	65
Desempeño docente	69
Prueba de hipótesis	70
IV. DISCUSIÓN	73
V. CONCLUSIONES	76
VI. RECOMENDACIONES	78
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	81
Anexo 1. Matriz de consistencia	82
Anexo 2. Instrumento de medición de estrategias gerenciales	86
Anexo 3. Instrumento de medición de desempeño docente	88
Anexo 4. Matriz de operacionalización de la variable 1	90
Anexo 5. Matriz de operacionalización de la variable 2	92
Anexo 6. Certificado de validez de expertos	94
Anexo 7. Base de datos de estrategias gerenciales	95
Anexo 8. Base de datos de desempeño docente	98

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable: Estrategias gerenciales	49
Tabla 2. Operacionalización de la variable: Desempeño docente	50
Tabla 3. Criterio de confiabilidad de valores	54
Tabla 4. Validación de instrumento mediante juicio de expertos	54
Tabla 5. Planeamiento gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	62
Tabla 6. Organización gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	63
Tabla 7. Dirección gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	64
Tabla 8. Estrategias gerenciales en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	66
Tabla 9. Estrategias pedagógicas de docentes de las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	66
Tabla 10. Uso del tiempo por los docentes de las II.EE. “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	67
Tabla 11. Trabajo en equipo por los docentes de las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	68
Tabla 12. Desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	69
Tabla 13. Prueba de Normalidad	
Tabla 14. Correlación entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac	70
Tabla 15. Correlación entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac	71
Tabla 16. Correlación entre la organización gerencial y el desempeño docente en las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac	72
Tabla 17. Correlación entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning” del distrito del Rímac	73

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Dimensiones de la gestión educativa	30
Figura 2. Cuatro dominios en el Marco de Buen Desempeño Docente	38
Figura 4. Planeamiento gerencial en las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	62
Figura 5. Organización gerencial en las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	63
Figura 6. Dirección gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	64
Figura 7. Estrategias gerenciales en las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	65
Figura 8. Estrategias pedagógicas de docentes de las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	66
Figura 9. Uso del tiempo por los docentes de las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	67
Figura 10. Trabajo en equipo por los docentes de las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	68
Figura 11. Desempeño docente en las II.EE “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac	69

Resumen

El presente informe de investigación tiene por finalidad determinar la relación entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, UGEL N° 02.

Es una investigación de tipo sustantiva, nivel descriptivo y diseño correlacional. La población ha estado conformada por 78 docentes y la muestra de 78, elegida de manera intencional no probabilística. En la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta. Los instrumentos fueron un cuestionario para determinar las estrategias gerenciales y un cuestionario tipo evaluación para determinar el desempeño docente, aplicado por los directivos. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos y presentan suficiencia. El índice de fiabilidad efectuado con alfa de Cronbach arrojan: 0,979 para las estrategias gerenciales y 0,980 para el desempeño docente. Los datos fueron procesados con el SPSS, elaborándose tablas de frecuencia y figuras, con niveles: alto, medio y bajo. Se aplicó el r de Pearson puesto que las variables presentan normalidad.

Los resultados reportan una relación positiva moderada (0,390) entre estrategias gerenciales y desempeño docente; hay relaciones entre: Planeamiento (0,280), organización (0,314) y dirección (0,360) con el desempeño docente.

Palabras clave: Estrategias gerenciales; planeamiento, organización y dirección; desempeño docente.

Abstract

This research report aims to determine the relationship between management strategies and teacher performance in educational institutions "Spain" and "Lucie Rynning Antunez de Mayolo" Rimac district, UGEL number two.

It is a substantive research, descriptive and correlational design level. The population has been made up of 78 teachers and 78 samples, chosen intentionally nonrandom. In data collection the survey technique was applied. The instruments were a questionnaire to determine management strategies and a standard questionnaire assessment to determine teacher performance, applied by managers. Both instruments were validated through expert judgment and have sufficiency. The reliability index Cronbach made with cast: 0.979 to 0.980 and management strategies for teacher performance. Data were processed with SPSS, frequency tables and figures, with levels: high, medium and low. Pearson's r was used as the variables presented normal.

The results reported a moderate positive relationship (0.390) between management strategies and teacher performance; there are relationships between: Planning (0,280), organization (0.314) and address (0.360) with teacher performance.

Keywords: management strategies; planning, organization and management; teacher performance.

RESUMO

Este relatório de pesquisa tem como objetivo verificar a relação entre estratégias de gestão e do desempenho dos professores nas instituições educacionais "Espanha" e distritais Rimac "Lucie Rynning Antunez de Mayolo", UGELs N° 02.

É uma pesquisa substantiva, o nível descritivo e de correlação. A população foi composta por 78 professores e 78 da amostra, não probabilística escolhida intencionalmente. Na coleta de dados foi aplicada a técnica de pesquisa. Os instrumentos utilizados foram um questionário para determinar estratégias de gestão e avaliação Tipo de questionário para determinar o desempenho do professor, aplicado pelos gestores. Ambos os instrumentos foram validados por pareceres de peritos e ter suficiência. O índice de confiabilidade Cronbach feito com elenco: 0,979 a 0,980 e de gestão de estratégias para o desempenho do professor. Os dados foram processados com mesas SPSS, sendo elaborados frequência e figuras, com níveis: alto, médio e baixo. r de Pearson foi aplicado uma vez que as variáveis apresentadas normal.

Os resultados relataram uma correlação positiva moderada (0,390) entre estratégias de gestão e desempenho dos professores; existem relações entre: Planning (0,280), organização (0,314) e endereço (0,360) com o desempenho do professor.

Palavras-chave: estratégias de gestão; planejamento, organização e gestão; o desempenho do professor.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge de la problemática de las estrategias gerenciales que se vienen dando de manera deficiente, en un nivel medio, en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.

El problema en sí es que muchos de los docentes consideran que no se vienen realizando de manera acertada el planeamiento por parte del equipo directivo, tampoco la organización ni dirección, lo que produce un malestar en el sentido que hay situaciones en que se dan debido al problema señalado. Es decir, la documentación, así como las diversas acciones no solamente deben ser planificadas, sino que deben ser organizadas y dirigidas para que tengan resultados positivos en el quehacer educativo y que beneficien a la comunidad educativa.

En esa misma línea el desempeño de los docentes que es un factor esencial en la educación de los estudiantes debe relacionarse con las estrategias gerenciales de parte de los equipos directivos en ambas instituciones educativas, de tal manera que produzcan beneficios académicos y formativos para los estudiantes, hecho que algunos docentes no lo consideran así, según conversaciones con la autora de la presente investigación.

El presente informe final de investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo:

El capítulo I, constituido por el planteamiento del problema, en el cual se tratan los aspectos de la formulación y delimitación del problema, la justificación del estudio, los objetivos: general y específicos, los antecedentes de la investigación que se han realizado y las limitaciones del estudio.

El capítulo II constituye todo lo referido al marco teórico de la investigación, en donde se presentan teorías y conceptualizaciones referidas a las estrategias gerenciales y el desempeño docente en ambas instituciones educativas.

En el capítulo III se presenta el diseño de la investigación conteniendo las hipótesis, variables de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

En el capítulo IV se describe y discute los resultados de los análisis estadísticos efectuados a nivel descriptivo (tablas de frecuencia y figuras) y a nivel inferencial (prueba de hipótesis), así como la discusión de resultados. Complementariamente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

Internacionales

Galarza (2011) realizó una investigación con la finalidad de determinar la gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio de Ecuador. El tipo de investigación es descriptivo analítico. Del total de la población (1080 estudiantes) se eligió una muestra por selección intencional y estuvo representada por 110 estudiantes.

Los resultados de la investigación reportan que para todos los actores del proceso educativo, es absolutamente clara la relación existente entre la gerencia y la calidad de la educación que se imparte en un establecimiento educativo. Por lo tanto, autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, asumen que la calidad de la educación depende de muchos factores, principalmente de una adecuada gerencia ejercida con el esfuerzo y colaboración de todos. Se detecta que existe una inconformidad generalizada en la población estudiantil, padres de familia y docentes, respecto a la forma en que se ha venido gerenciando la institución con autoridades en calidad de encargadas. Coincidiendo, todos los involucrados, en el criterio de que es necesario mejorar la gestión en el establecimiento.

Barros (2011) realizó una investigación con el propósito de reportar la relación entre la gerencia educativa y el desempeño de los docentes mediante aplicación de tecnologías de información y comunicación para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en Venezuela. Es una investigación de tipo básico, nivel descriptivo y asume el diseño correlacional.

Los resultados dan cuenta que la capacitación docente en el uso de la tecnología de información y comunicación contribuye a aprovechar la infraestructura tecnológica institucional como instrumento de apoyo para los procesos educativos. Para que las instituciones educativas permanezcan innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario que el gerente educativo proponga herramientas competitivas planificadas e implementadas oportunamente. Asimismo, por medio de la formación de docentes en el área de la tecnología de la información y la comunicación se crean nuevas herramientas para la enseñanza.

De otro lado, Sander (2006) desarrolló una investigación en España sobre la gestión educativa y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes como producto del desempeño de los docentes, la misma que da cuenta que la nueva realidad internacional que se configura a principios de la década de transición hacia el siglo XXI está acompañada de una renovada preocupación por la promoción de la calidad de vida y de educación, por la aplicación de los principios de libertad y equidad y por la adopción de la democracia como camino político para la construcción y reconstrucción permanente de la civilización humana. A la luz de estos conceptos y partiendo de la premisa que todo proceso de civilización está asociado a la concepción e incorporación de valores, conocimientos y prácticas educativas, la atención inmediata del presente estudio se vuelca hacia la presentación e interpretación crítica de las teorías organizacionales y administrativas adoptadas en la educación contemporánea.

En ese contexto, el estudio analiza tres perspectivas funcionalistas de gestión educativa (burocrática, idiosincrática e integradora) y tres correspondientes perspectivas interaccionistas (estructuralista, interpretativa y dialógica). El análisis comparativo de las varias perspectivas revela que ellas son distintas en cuanto a sus tipos de mediación y criterios de desempeño administrativo y en cuanto a la postura de sus protagonistas e intérpretes sobre la condición humana en la sociedad, su definición de calidad de vida y sus conceptos de libertad, equidad, participación y democracia. Cabe precisar que, en efecto, hay una preocupación por mejorar la calidad de vida y la educación, sin embargo no siempre se cumplen debido a una serie de factores que afectan directa o indirectamente.

Nacionales

Hilario (2008) desarrolló una investigación con la finalidad de demostrar la relación entre la gestión institucional y el trabajo pedagógico de los docentes para brindar un buen servicio educativo a los estudiantes en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao 2008.

Los resultados de la investigación descriptiva correlacional efectuada en las instituciones educativas del distrito de Bellavista: “San Pedro”, “Nacional Callao” y “Dora Mayer” de la Provincia Constitucional del Callao, dan cuenta de la investigación reportando la existencia de una relación estadísticamente significativa alta de 0,954 entre la variable: Gestión institucional, con la variable: Nivel de satisfacción de los usuarios (padres de familia), donde $p < 0,05$ por lo que la correlación es significativa al nivel de 0,01 y un intervalo de confianza del 99%. Existe una relación estadísticamente media significativa de 0,452 entre la segunda dimensión de la variable X: Gerencia educativa, con la segunda dimensión de la variable Y: Nivel de aprendizaje que reciben los alumnos en las instituciones educativas. Los resultados son también significativos a un nivel de 0,01 y un intervalo de confianza del 99%, por lo que los resultados son generalizables a la población de estudio. Esto significa que la calidad de la gerencia educativa que se da en las tres instituciones educativas tiene poco que ver con el nivel de aprendizaje que reciben los alumnos, según la percepción de los padres de familia, quienes deciden matricular a sus hijos.

Sobre el particular, es importante y necesario que se cumpla una adecuada gestión institucional en las organizaciones educativas, lo que va a contribuir para que se genere un buen servicio educativo a los estudiantes, sobre la base de sentirse satisfechos de ser parte de la institución educativa.

Por su parte, López (2007) realizó una investigación cuyo propósito es determinar estrategias de los directivos en gestión educativa y el desempeño de los docentes en una organización educativa, realizada en la Universidad de San Martín, Facultad de Educación para optar el grado de docente en el año 2001. Trabajo que da a conocer que la gestión de un centro educativo, estatal y privado, obedece a cánones administrativos modernos, lo que dependerá el éxito en materia educativa.

La investigación que toma como muestra de estudio varios centros educativos de Lima Metropolitana da cuenta que en la actualidad no se realiza una gestión administrativa en el centro educativo estatal con los principios administrativos, sino lo hacen de manera simple y sin aplicar modernas teorías, técnicas y métodos de administración. Salvo –señala el estudio- en algunos centros educativos particulares en donde el propietario o el promotor asumen la dirección o la promotoría y administra casi correctamente la empresa. Sin embargo, no siguen los lineamientos administrativos de la modernidad.

En efecto, aún se sigue trabajando a nivel de las instituciones educativas con principios y paradigmas desfasados y que ya no tienen razón de ser en la actualidad con los grandes avances científicos y tecnológicos del mundo moderno.

Buitrón (2008) realizó una investigación con la finalidad de conocer en qué medida la gestión administrativa eleva la calidad educativa en los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita, provincia y departamento de Lima. Se seleccionaron tres instituciones educativas del mencionado distrito, con la totalidad del personal directivo, administrativo y docente; se aplicó un cuestionario para evaluar la gestión administrativa y otro para evaluar la calidad educativa; posteriormente se correlacionaron la puntuación de la muestra.

Las conclusiones del estudio demuestran que en un 50% los encuestados consideraron que algunas disposiciones ministeriales son distorsionadas debido a que no se incluyen correctamente en las normas internas de los centros educativos estatales de la urbanización Los Ficus. En ambos instrumentos se encontró una correlación alta y positiva lo que constató empíricamente las relaciones entre gestión administrativa y calidad educativa.

Al respecto cabe señalar que es preciso que se incluya de manera óptima las normas en las instituciones educativas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes a fin de que se logren los objetivos planteados.

Valencia (2008) realizó una investigación referido a los estilos gerenciales y desempeño de los trabajadores en una organización educativa. Es una investigación descriptiva correlacional, de corte transversal.

Los resultados dan cuenta de la existencia de una relación significativa entre los estilos gerenciales y el desempeño de los trabajadores. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con el desempeño laboral, tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con el desempeño laboral, tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario- coercitivo y autoritario-benevolente y el desempeño laboral. Esto significa que el estilo gerencial autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente se asocia en forma débil con el desempeño laboral.

Al respecto es preciso señalar que un mejor desempeño de los trabajadores se debe a la aplicación de adecuadas estrategias gerenciales, en el sentido que los trabajadores no se sientan coaccionados sino que tengan el apoyo democrático de sus directivos.

Fundamentación científica

Estrategias gerenciales

Teorías sobre estrategias gerenciales

1º Teoría del proceso administrativo

La visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como “teoría del proceso administrativo”.

La teoría se fundamenta en el sentido que el proceso administrativo se parte de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes: 1. División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia; 2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí; 3. Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos; 4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única; 5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo; 6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares; 7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución; 8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización; 9. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando; 10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y

humano; 11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal; 12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor; 13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito y 14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Según Díez de Castro (1999) los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de coordinación son: Principio escalar: enfatiza la forma organizativa jerárquica en la que todos los participantes están relacionados en una estructura piramidal simple de relaciones de control. Principio de unidad de mando: especifica que ningún miembro de la organización debería de recibir órdenes de más de un superior. Principio de ámbito de control: enfatiza que ningún superior debería tener más subordinados de los que puede supervisar con eficacia. Principio de la excepción: recomienda que todas las materias rutinarias sean realizadas por los subordinados y que el superior esté libre para las situaciones excepcionales para las que no son aplicables las normas existentes.

2º Enfoque de Contingencias en la Administración

La Teoría de Contingencia en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración. Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de

organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo “si entonces” en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas.

La visión contingencial de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y pujante intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización.

3º La Teoría X y la Teoría Y

Douglas Mac Gregor propuso dos puntos de vista sobre la naturaleza humana, un enfoque positivo, llamado teoría Y; y otro enfoque negativo, denominado Teoría X. Después de observar la manera en cómo los administradores se relacionaban con sus empleados, concluyó en que el administrador moldea su comportamiento para con los empleados de acuerdo a estos dos supuestos (Robbins y De Cenzo, 1996).

Teoría X: Supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son flojos, evitan la responsabilidad y se les debe de obligar a trabajar.

Teoría Y: Suposición que plantea que los empleados son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección.

Haciendo un paralelo con la teoría de Maslow, la Teoría X supone que las necesidades fisiológicas y de seguridad dominan al individuo. La Teoría Y considera

que las necesidades de aspecto social y estimasen dominantes. MacGregor resaltó que los supuestos de la Teoría Y fueron más válidos que los de la Teoría X. Por lo tanto, concluyó que la participación en la toma de decisiones, los puestos de responsabilidad y los retos, y una buena relación de grupo aumentarían el esfuerzo laboral (Robbins y De Cenzo, 1996).

No obstante, no hay evidencia suficiente para confirmar cualquiera de estos supuestos e incluso, en el mundo real, no hay ejemplos de administradores eficientes que practican la Teoría X.

4° Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo, denominados “de higiene o mantención”, entre los que se enumeran: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Esta teoría plantea que los factores motivadores referidos al cargo producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad. En ese sentido, los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción sí motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

La gerencia educativa en la gestión educativa

Existen diversas definiciones respecto a la gestión educativa. Por ejemplo, según la movilización de recursos se entiende como la capacidad de articular los recursos de que dispone de manera de lograr lo que se desea en una institución educativa. Respecto a la priorización de procesos, se entiende como la generación y mantención

de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

Asimismo, referido a la interacción de los miembros de la institución educativa, la gestión se concibe como la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. Es entendida también como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

Al respecto, Gvirtz (2011) señala lo siguiente:

Actualmente se requieren nuevas habilidades para, por ejemplo, trabajar en contextos de gran complejidad y trabajar en equipo. Como en un “equipo de fútbol”: once buenos jugadores, once individualidades, no hacen un buen equipo, once buenos docentes no hacen una buena escuela. Trabajar en equipo no es tener un maestro aislado en cada grado, pero tampoco es el “reunionismo”; la pregunta es para qué hay que trabajar en equipo. En principio hay que trabajar en equipo porque sólo así todos vamos a saber qué queremos que hayan aprendido nuestros estudiantes cuando se gradúen. (p. 41)

Según el Ministerio de Educación (2011):

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo

tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Profundicemos un poco más.

▪ **Dimensión Institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

▪ **Dimensión Pedagógica**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

▪ **Dimensión Administrativa**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

▪ **Dimensión Comunitaria**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

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

Dimensiones de la gestión educativa

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

En ese sentido, todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Al respecto, existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.



Figura 1: Dimensiones de la gestión educativa

Fuente: Ministerio de Educación (2011, p. 33)

Estrategias gerenciales

Manes (2011) define las estrategias gerenciales con las siguientes palabras:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 17).

En ese sentido, una institución educativa podrá encontrar nuevas respuestas a diversas interrogantes, para mejorar su accionar, conservando la premisa de enseñar para formar personas de bien, estimular la motivación para aprender y preservar desde un ideario los valores humanos, que vienen a ser los pilares para la construcción de una mejor educación, pensando en un futuro mejor para las nuevas generaciones.

Siguiendo con Manes (2011):

La crisis en el ámbito educativo ha provocado diferentes reacciones por parte de las instituciones. Algunas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido. Los paradigmas que ayer significaron pautas de supervivencia hoy son reemplazados por otros nuevos que traen una visión diferente de la institución educativa del siglo XXI. (p. 17).

El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad,

liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde, “conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000, p. 34).

Existen dimensiones y ejes que definen la calidad de la educación, el cómo se deberían aplicar de acuerdo a la globalización y a los aspectos técnicos pedagógicos y administrativos.

Cómo se puede evaluar la calidad de un sistema es un tema de suma importancia porque permite enriquecer al profesional educativo y además va a demostrar lo importante que es tener una educación de calidad, considerando el cómo el sistema educativo tiene que realizar una reestructuración a pesar de los desafíos que puede conllevar realizarlo.

Como señala Álvarez (2002, p. 122), “A fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes”.

El tener herramientas que puedan facilitar la tarea de mejorar la calidad de la educación y de la gestión administrativa es muy importante, sobre todo en esta sociedad en que vivimos.

Dimensiones de las estrategias gerenciales

Antes de abordar las dimensiones propiamente de las estrategias gerenciales, es importante abordar precisiones al respecto.

Hunt (1993, p. 221) identifica como capacidades técnicas de los directivos: “Planificación, Organización y Delegación, Solución de Problemas, Toma de decisiones y Control”. En este orden de ideas, considerando planteamientos de Munch (2007), se pueden destacar los siguientes aspectos de las funciones administrativas o gerenciales, las cuales pueden ser contextualizadas en el ámbito

educativo: La planificación es un proceso que tiene como fin, determinar el rumbo hacia el que va dirigido una empresa y también los resultados que se esperan obtener a través de la definición de estrategias que garanticen la mayor probabilidad de éxito. La organización implica diseño estructural de procesos funcionales, métodos y técnicas que se puedan aplicar para la distribución de recursos y responsabilidades que contribuyan a la simplificación del trabajo. La dirección es la etapa de conducción que amerita dirigir y tomar decisiones, considerando elementos, como la comunicación, motivación y liderazgo. El control o monitoreo comprende la fase de seguimiento, evaluación de procesos y resultados con el propósito de hacer las correcciones que puedan presentarse, también para prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Precisamente es esta teoría que orienta la presente investigación, cuyos componentes o dimensiones se definen en una mayor amplitud. Es que el proceso del gerenciamiento en las instituciones educativas pasa por la planificación, la organización, la dirección y el control.

▪ **Planificación**

En esta fase el gerente, con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Graffe, 2000). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

En cuanto a la planificación como estrategia para la mejora continua, Manes (2011), considera como requisitos esenciales:

- ✓ La dirección de la institución educativa se debe sentir realmente convencida de que es posible mejorar la gestión institucional.

- ✓ El camino más apropiado para obtener el compromiso hacia el proceso de mejora continua de todos los miembros de la institución es propiciar una gestión participativa basada en un efectivo sistema de comunicaciones.
- ✓ Los individuos que anteponen sus intereses personales a los institucionales o sabotean los procesos de cambio, no son aptos para alcanzar los objetivos de mejora continua.
- ✓ El proceso de mejora debe instalarse formalmente en la institución educativa, respetándose los beneficios pactados con los colaboradores para mantener los estándares definidos de calidad.
- ✓ La prevención debe ser responsabilidad de todos los miembros de la institución en un marco de desarrollo organizacional orientado a mejorar la productividad educativa. (p. 49).

Estos conceptos básicos representan el inicio de lo que significa ingresar a formar parte del grupo de instituciones educativas que buscan ser mejores y más competitivas en el mercado.

▪ **Organización**

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución educativa, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Amarante, 2000).

En la organización es conveniente trabajar con equipos. El trabajo en equipo, “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo” (Manes, 2011, p. 91).

Los equipos y no grupos de trabajo efectivos, los integrantes son abiertos y honestos unos con otros, en base a la contención y la confianza con alto grado de cooperación y colaboración, toman decisiones consensuadas, sus canales de comunicación están abiertos y bien desarrollados y, por sobre todo, mantienen un alto grado de compromiso con las metas grupales.

Refiriéndose al cambio en la organización, Katszenbach y Smith (1993), sostiene lo siguiente:

Las bases del desarrollo efectivo de trabajo en equipo dependen de las habilidades de sus miembros, de la responsabilidad mutua y del compromiso en relación a las metas comunes consensuadas por el grupo. Esto permite el desarrollo personal, el desarrollo de proyectos colectivos y el logro de las metas esperadas. (p. 34)

Ahora bien, en lo referido a las capacidades personales de los miembros del equipo de trabajo en una organización, es importante analizar la capacidad técnica de cada uno, la habilidad y la creatividad en la resolución de problemas y la disposición a las relaciones interpersonales.

- **Dirección**

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la institución educativa (Graffe, 2000).

- **Control**

El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades de la institución educativa, e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Ruiz, 2000).

Desempeño docente

Definiciones

El desempeño docente tiene que ver con la calidad de trabajo profesional que realiza un docente dentro del aula, como especialista, como asesor, etc. Desempeñar es efectuar, desarrollar, cumplir a cabalidad, etc., las tareas que le han sido encomendadas para mejorar la calidad de la educación.

En opinión de Delanoy (2001):

Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. (p. 67).

En campos específicos como la docencia, la competencia se expresa de manera muy particular: Una competencia es un set de destrezas, valores y comportamientos que un profesor ha adquirido y que puede movilizar para enfrentar una situación en el aula.

Esta concepción es amplia y general; por eso, para Cerda (2003, p. 102), las competencias sólo tienen forma a través del desempeño, “porque no es posible evaluarlas directamente sino por medio de la actuación... el desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente de la gestión de recursos humanos y los criterios para selección de personal”.

Marco de Buen Desempeño Docente

Según el Ministerio de Educación (2013).

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de

Marco a una de lista de cotejo. A continuación presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños. (p. 34)

Esta herramienta define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país.

Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

Finalidad del Marco de Buen Desempeño Docente

El documento en referencia tiene los siguientes propósitos:

- ✓ Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- ✓ Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- ✓ Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- ✓ Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

Dominios en el Marco de Buen Desempeño Docente

El Marco de Buen Desempeño Docente presenta un total de cuatro dominios, los mismos que consisten en campos o ámbitos del ejercicio pedagógico que agrupa un

conjunto de desempeños profesionales que van a favorecer los ocho aprendizajes fundamentales.

En cada uno de los cuatro dominios subyace el carácter ético de la enseñanza que se centra en un servicio educativo público y en la formación integral de los estudiantes.

A continuación se presentan los cuatro dominios:

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Participación en la gestión de la Escuela articulada a la comunidad	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad del docente

Figura 2: Cuatro dominios en el Marco de Buen Desempeño Docente

Fuente: Ministerio de Educación (2013, p. 18).

Primer dominio: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

Segundo dominio: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e

instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Tercer dominio: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Cuarto dominio: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

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

Dimensiones del desempeño docente

▪ Estrategias pedagógicas

Las estrategias pedagógicas en el desempeño de los docentes, en las instituciones educativas, se basan fundamentalmente en logros del aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido, a continuación se consideran aquellos logros fundamentales, asimismo, de manera complementaria se reseña y se contrasta el horizonte formativo que se plantea en la Ley General de Educación, así como el que propone el Proyecto Educativo Nacional, aunque en estos dos últimos casos no se asigna como misión y responsabilidad específica del docente, sino del sistema educativo en su conjunto.

En ese sentido, las estrategias pedagógicas se centran en desempeños orientados a seis logros fundamentales:

- ✓ *Posibilita en los estudiantes que aprendan a aprender.* Orienta la enseñanza que los estudiantes aprendan de manera efectiva y que, además, desarrollen habilidades y estrategias que le permitan aprender con autonomía, con una actitud favorable al conocimiento y la investigación, a la lectura de toda clase de escritos y a la producción intelectual.
- ✓ *Estimula el pensamiento creativo y también la expresión artística.* Promueven los estudiantes el desarrollo de su creatividad y el pensamiento divergente en distintos ámbitos del conocimiento, así como su sensibilidad estética y capacidad expresiva en las diversas expresiones del arte.
- ✓ *Promueve la capacidad de actuar con eficacia transformando la realidad.* Propicia experiencias de aprendizaje que requieran de los estudiantes el esfuerzo de cambiar las circunstancias y crear nuevas realidades, haciendo uso del saber para resolver problemas y lograr determinados propósitos, habilitándolos para insertarse en su medio social y afrontar los desafíos de la realidad.
- ✓ *Promueve disposiciones y capacidades básicas para la convivencia.* Propicia experiencias y actividades que requieran de los estudiantes tomar decisiones que los incluyan a sí mismos, a sus compañeros y a los ecosistemas naturales, responsabilizarse del otro y actuar con sentido de pertenencia grupal, local y planetario, fomentando la cooperación y la solidaridad, a fin de prepararlos para el ejercicio de su ciudadanía.
- ✓ *Desarrolla en los estudiantes la capacidad de pensar.* Provoca y estimula el pensamiento lógico en las distintas situaciones de aprendizaje, así como el pensamiento interdisciplinar y holístico, creando situaciones para que los estudiantes investiguen, desarrollando la capacidad de interrogar, analizar y discernir información, estableciendo relaciones de diversa clase; y produciendo conocimiento de manera crítica y creativa.

- ✓ *Promueve en los estudiantes la afirmación de su propia identidad y su autoestima.*
Promueve permanentemente un autoconcepto y autoestima positiva en los estudiantes, la formación de su identidad y el desarrollo de su personalidad, tomando decisiones sobre qué y cómo enseñar en coherencia con esta aspiración y necesidad.

En ese sentido, Murillo (2006, p. 87) destaca como esencial a todo buen profesor el conocimiento de sus materias, sus competencias de instrucción, devaluación y de profesionalidad, así como otras capacidades relacionadas a la escuela y la comunidad. Pero es también posible partir de modelos teóricos, lo que llevaría a relevar en cada caso distintas dimensiones y desempeños.

El mismo autor ha identificado seis teorías o modelos de caracterización del buen docente:

- 1) el centrado sobre los rasgos o factores; 2) el centrado sobre las habilidades; 3) el centrado en las conductas manifiestas en el aula; 4) el centrado sobre el desarrollo de tareas; 5) el centrado en los resultados; 6) el basado en la profesionalización. Ahora bien, ningún país del mundo se adscribe a un marco teórico puro, y sus matrices de buen desempeño docente reflejan siempre la influencia de varios. De esta forma, se apuesta por una visión compleja y múltiple de lo que es un docente de calidad, no existe un modelo único común de lo que se considera un docente de calidad. (p. 88)

Esto significa que desempeños análogos en contextos similares, podrían ser leídos y valorados de maneras diferentes según los enfoques con que se les juzgue.

2º Uso del tiempo

El tiempo es irreversible, limitado e irrecuperable. En términos económicos, el tiempo podría ser considerado como un recurso escaso (Ferner, 1980).

Los equipos directivos y docentes tienen como recursos personales la capacidad de enseñar, de contener afectivamente, de planificar diversas actividades, entre otros; no obstante, pocas veces se preocupan si el tiempo que utilizan cada día está organizado adecuadamente.

Según Ferner (1980) el tiempo controla y limita el uso de los demás recursos, por lo que se considera como el recurso valioso. A continuación señala principales recursos:

- Recursos que se aplican al trabajo. (Ejemplo: experiencia, capacitación, motivación, creatividad, habilidad para liderar, etc.).
- Recursos importantes para la familia (Ejemplos: amor, virtudes morales, ingresos, etc.).
- Recursos importantes para la comunidad (Ejemplos: participación, interés por el medio ambiente, interés por los discapacitados, etc.).
- Recursos importantes para uno mismo (Ejemplos: formación, aficiones, deportes, etc.).

En ese sentido, un ejemplo de control que el tiempo ejerce sobre un docente se manifiesta cuando deben realizar actividades de actualización y perfeccionamiento, para ello deberá restringir el tiempo de dedicación a la familia, a un deporte o a ir al teatro.

Manes (2011) señala lo siguiente:

Las instituciones educativas tienen sus propios tiempos y éstos dependen de la cultura institucional. Existen escuelas en las que las decisiones son ágiles, mientras que en otras, las decisiones dependen de una sola persona o de un grupo indecisos y se pueden demorar meses, incluso años, para ser tomadas. (p. 116).

En síntesis, administrar el tiempo significa organizarse uno mismo; esto se logra optimizando los recursos institucionales y los recursos potenciales. Se debe tener

presente que siempre el tiempo fluye, transcurre, pasa dejando atrás minutos, horas y días que son irrecuperables.

3º Trabajo en equipo

Según Harvey y Brown (1996) “un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas”. (p. 46)

En ese sentido, el trabajo en equipo es aquel que realizan sus integrantes, en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo.

En los equipos de trabajo efectivos, los integrantes son abiertos y honestos unos con otros, en base a la contención y la confianza con alto grado de cooperación y colaboración, toman decisiones consensuadas, sus canales de comunicación están abiertos y bien desarrollados y, sobre todo, mantienen un alto grado de compromiso con las metas grupales.

Para Manes (2011):

Un aspecto importante en la composición de un equipo de trabajo es la interdependencia, es decir la dependencia mutua para lograr un objetivo común. El desarrollo de un equipo de trabajo tiene siempre un objetivo que alcanzar y, por lo general, su constitución es ad hoc. Su estructura, procedimientos, cultura, normas y relaciones interpersonales se orientan a optimizar el trabajo conjunto. (p. 43)

Ahora bien, en las instituciones educativas el equipo directivo debe promover el trabajo en equipo entre sus miembros de nivel y éstos a la vez deben hacer con sus coordinadores y docentes de áreas. Un ejemplo es el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, donde la institución educativa debe trabajar en conjunto y con un objetivo común: consensuar y articular las propuestas pedagógicas de la institución educativa elaborando un proyecto propio.

Justificación

Teórica

Desde el punto de vista teórico la investigación va a contribuir al enriquecimiento del conocimiento científico en materia educativa, específicamente en cuanto a la aplicación de estrategias gerenciales y el desempeño profesional de los docentes en dos instituciones educativas públicas del distrito del Rímac, de un nivel medio-bajo.

En ese sentido, los resultados van a enriquecer las teorías respecto al tema de investigación y va a servir como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo de la educación tendientes a solucionar diversos problemas que afectan directamente a los estudiantes respecto a su formación integral.

Pedagógica

Desde el punto de vista pedagógico, la investigación va a contribuir para que los docentes conozcan que a unas buenas estrategias gerenciales un buen desempeño pedagógico, entendiendo que una adecuada planificación, organización y ejecución gerencial, con participación masiva del personal educativo existen mayores opciones de brindar un buen servicio educativo a los estudiantes en la medida que los profesores eleven el nivel de desempeño profesional trabajando en equipo, organizando mejor el tiempo y aplicando estrategias pedagógicas.

Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación va a validar dos instrumentos, uno para medir la aplicación de estrategias gerenciales y el desempeño docente para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes. A partir de esto se podrán realizar otras investigaciones empleando uno o los dos instrumentos de la presente investigación.

Problema

Planteamiento del problema

La educación en la actualidad viene atravesando por un problema que deriva en la baja calidad de aprendizaje que reciben los estudiantes en educación básica, es decir, en los niveles Inicial, Primaria y Secundaria. Esta baja calidad se manifiesta en el bajo rendimiento escolar que presenta un amplio sector de la población estudiantil en diversas áreas, tales por ejemplo: Matemática, Comunicación, entre otras.

El Ministerio de Educación viene realizando denodados esfuerzos por garantizar un buen servicio educativo a través de la capacitación a sus docentes, dotación de textos escolares, participación de instituciones, como el caso de IPEBA para la acreditación de las instituciones educativas, la puesta en funcionamiento del Marco del Buen Desempeño Docente, que sirve de orientación metodológica y pedagógica para el trabajo docente, entre otros.

No obstante, la realidad en las instituciones educativas es la deficiencia de la gestión directiva y del desempeño docente lo que se manifiesta en los pobres aprendizajes en los estudiantes. Tal es el caso de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo del distrito del Rímac, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02, en donde se ha podido percibir que no se está aplicando estrategias gerenciales en la conducción de las instituciones educativas para brindar un buen servicio educativo a través de un óptimo desempeño docente. Se trata de demostrar en qué medida las estrategias gerenciales que aplican en menor medida los directivos tienen relación con el desempeño docente; es decir, el problema del desempeño docente qué tanto tiene relación con el gerenciamiento en ambas instituciones educativas.

Este problema se evidencia porque no se aprecian acciones de una adecuada gerencia organizacional que conlleve al cumplimiento de la misión y el logro paulatino de la visión institucional que permita la mejora de la calidad educativa. Asimismo, el desempeño docente se manifiesta en cierta deficiencia por cuanto los estudiantes presentan problemas de rendimiento escolar.

En cuanto a la aplicación de estrategias gerenciales en ambas instituciones educativas, se tienen algunos indicadores, por ejemplo el inadecuado uso y mantenimiento de la infraestructura; inexistencia de información del acceso y permanencia en las instituciones educativas. Asimismo, se ha venido observando un relativo liderazgo de los directivos, inoperante estructura orgánica, ineficaz planeamiento integral, refería a la articulación y consistencia de los instrumentos de gestión. Es decir, aspectos como planeamiento gerencial, organización gerencial y dirección gerencial no se manifiestan de manera óptima.

Esta problemática se requiere enfrentar con la consolidación de la organización de la institución educativa en el CONEI, CONA, Marco de Buen Desempeño Docente, Marco de Buen Desempeño Directivo y evaluación. Asimismo, se requiere la elaboración óptima de los PATMA con los directivos e integrantes de las diversas comisiones integradas por docentes, directivos y personal administrativo.

En ese sentido, el hecho de que en la actualidad se cuenta con el Marco del Buen Desempeño Docente, herramienta de orientación metodológica y pedagógica, es preciso conocer en qué medida los docentes vienen desempeñando sus funciones en cuanto a estrategias pedagógicas, uso adecuado del tiempo y trabajo en equipo para tener un buen desempeño pedagógico en las aulas y que beneficien a los estudiantes en el logro de los aprendizajes esperados.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014?

Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014?

- b) ¿Cuál es la relación entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014?

- c) ¿Qué relación existe entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014?

Hipótesis General

Existe una relación positiva y significativa entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Hipótesis Específicas

- a) Existe relación significativa entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

- b) Existe relación significativa entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

- c) Existe una relación positiva y significativa entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Objetivos General

Determinar la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.
- b) Establecer la relación entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.
- c) Determinar la relación entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

II. MARCO METODOLÓGICO.

Variables.

Variable 1: Estrategias gerenciales.

Variable 2: Desempeño docente

Operacionalización de la variable independiente.

Operacionalización de la variable dependiente.

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Estrategias gerenciales

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nº de ítems	Niveles	Escala de medición
Es aquella que permite realizar diagnósticos previos acerca de la situación, tanto del plantel como del aula, laboratorio o escenario donde se desarrolle el proceso de enseñanza y aprendizaje (Ruiz, 2001, p. 45).	Es el trabajo que realizan los directivos de una institución educativa, cuyo proceso considera el planeamiento, la organización y la dirección gerencial.	Planeamiento gerencial	• Planeamiento del PEI	1	3=Muy bien	Nivel alto = 3 Nivel medio = 2 Nivel bajo = 1
			• Planeamiento del PCI	2		
			• Planeamiento del Plan Anual de Trabajo	3		
			• Planeamiento del Reglamento Interno	4		
			• Planeamiento de problemática institucional	5		
			• Diagnóstico situacional	6	2= Bien	
			• Identificación de necesidades	7		
			• Planificación de la Matriz FODA	8		
			• Programación de actividades	9		
			• Programación de fechas cívicas	10		
			• Programación de comisiones	11	1= Regular	
			• Programación de agenda institucional	12		
			• Programación de reuniones	13		
			• Programación de talleres docentes	14		
			• Programación de Escuela de Padres	15		
			• Programación de talleres para padres	16	0 = Deficiente	
			• Programación de capacitaciones docentes	17		
		Organización gerencial	• Organización del PEI	18		
			• Organización del PCI	19		
			• Organización del Plan Anual de Trabajo	20		
			• Organización del Reglamento Interno	21		
			• Organización de la Matriz FODA	22		
			• Organización de actividades curriculares	23		
			• Organización de fechas cívicas	24		
			• Organización de comisiones	25		
			• Organización de agenda institucional	26		
			• Organización de reuniones	27		
			• Organización de talleres docentes	28		
			• Organización de Escuela de Padres	29		
			• Organización de talleres para padres	30		
			• Organización de capacitaciones docentes	31		
Dirección gerencial	• Dirección del PEI	32				
	• Dirección del PCI	33				
	• Dirección del Plan Anual de Trabajo	34				
	• Dirección del Reglamento Interno	35				
	• Dirección de problemática institucional	36				
	• Dirección de actividades	37				
	• Dirección de fechas cívicas	38				
	• Dirección de comisiones	39				
	• Dirección de agenda institucional	40				
	• Dirección de reuniones	41				
	• Dirección de talleres docentes	42				
	• Dirección de Escuela de Padres	43				
	• Dirección de talleres para padres	44				
	• Dirección de capacitaciones docentes	45				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable: Desempeño docente

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nº de ítems	Niveles	Escala de medición	
<p>Tiene que ver con la aplicación de dominios, competencias y desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país, con propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes (Minedu, 2013, p. 16).</p>	<p>Capacidad de desenvolvimiento profesional en aplicación de estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo por parte de los docentes.</p>	Estrategias pedagógicas	• Capacidad para hacer interesante su materia.	1	3=Muy bien	<p>Nivel alto = 3 Nivel medio = 2 Nivel bajo = 3</p>	
			• Grado o dominio de la materia.	2			
			• Comunicación verbal clara y fluida.	3			
			• Manejo de orden y disciplina en clase.	4	2= Bien		
			• Preocupación por el rendimiento del alumno.	5			
			• Planificación de la clase.	6			
			• Evaluación justa y adecuada.	7	1= Regular		
			• Fomenta la participación activa en clase.	8			
			• Utilización de estrategias para el aprendizaje.	9			
			• Contribución a la formación de valores.	10	0 = Deficiente		
			• Entendimiento de la clase.	11			
			• Motivación en clase.	12			
			• Uso de materiales educativos.	13	Uso del tiempo		
			• Informe sobre actividades y la evaluación.	14			
			• Facilitación de la construcción de aprendizaje	15			
		• Planificación del tiempo	16				
		• Organización del tiempo	17				
		• Análisis del tiempo	18				
		• Lleva agenda	19				
		• Cumple horario de trabajo	20				
		• Evita la desorganización	21				
		• Evita el retraso	22				
		• Es capaz de decir "no"	23				
		• Evita perfeccionamiento obsesivo	24				
		• Evita reuniones no importantes	25				
		• Maneja situaciones oportunamente	26				
		• Evita pérdidas de tiempo inútiles	27				
		Trabajo en equipo			• Es abierto con sus colegas	28	
					• Es honesto con sus colegas	29	
					• Muestra confianza en el equipo	30	
					• Es cooperativo con el equipo	31	
					• Es colaborador con el equipo	32	
					• Toma decisiones consensuadas	33	
					• Su canal de comunicación está abierta	34	
					• Muestra compromiso con metas grupales	35	
					• Muestra dependencia mutua	36	
					• Busca un objetivo común	37	
					• Optimiza el trabajo conjunto	38	
					• Consensua y articula propuestas pedagógicas	39	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Metodología

La investigación se realizó con el método hipotético deductivo, enfoque cuantitativo y que subyace en el paradigma positivista lógico. Se utiliza la estadística (descriptiva e inferencial) para probar hipótesis planteadas previamente. (Gambara, 2002, p. 34). Los aspectos del proyecto que se originan aquí son, la orientación descriptiva que se asumió, las hipótesis planteadas que daban lugar a su contrastación a través de la estadística con el enfoque cuantitativo.

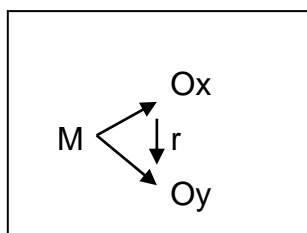
2.4 Tipo de estudio

La presente investigación corresponde al tipo de estudio básico, en razón que los resultados teóricos van a servir para enriquecer el conocimiento científico en el campo de la educación, específicamente en cuanto a las estrategias gerenciales y desempeño docente. Es de nivel descriptivo, en vista que se va a describir la naturaleza de dos variables educativas.

2.5 Diseño

Se asume el diseño no experimental transversal en razón que se establece en qué medida las estrategias gerenciales se relaciona con el desempeño docente en dos instituciones educativas públicas del distrito del Rímac.

El diagrama es como sigue:



Donde:

M es la muestra de investigación

Ox es la observación de las estrategias gerenciales

Oy es la observación del desempeño docente

r es el grado de relación entre ambas variables

2.6 Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por un total de 78 docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.

La muestra está representada por 78 docentes de ambas instituciones, es decir, la totalidad de la población.

El muestreo se hizo de forma intencional no probabilística, en razón de aquellos docentes con asistencia regular a las instituciones educativas, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Muestra.

Docentes del nivel secundario.	Total de docentes
I.E. España	39
I.E. Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo	39
Total	78

Fuente: UGEL 02.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para medir la variable: estrategias gerenciales se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que mide las dimensiones: Planeamiento gerencial, organización gerencial y dirección gerencial.

Para medir la variable: desempeño docente se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que mide las siguientes dimensiones: estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo.

Validación y confiabilidad del instrumento.

Los dos instrumentos de colecta de datos han sido validados mediante juicio de expertos (tres jueces) para determinar la consistencia interna del reactivo, considerando la escala, el número de ítems, entre otros.

Asimismo, a través de una prueba piloto se determinó el coeficiente de fiabilidad a través del alfa de Cronbach por presentar, los instrumentos una escala tipo Likert.

Para determinar la confiabilidad del instrumento elaborado se calculará el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, pues se requiere una sola administración del instrumento de medición. (Hernández y Baptista, 2010).

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

K = número de ítems

V_i = varianza de cada

V_t = varianza total

Estadísticos de fiabilidad.

se aplicará la prueba de alfa de Cronbach a los ítems y el resultado deberá estar dentro del grado de confiabilidad de valores, para que el coeficiente sea un instrumento aplicable, pues permitirá realizar mediciones estables y consistentes.

Tabla 3

Criterio de confiabilidad de valores

No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9a 1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Validación de instrumento mediante juicio de expertos

Expertos	Grado	Valoración
Fredy Ochoa Tataje	Doctor	Suficiencia
José Alfredo Mansilla Garayar	Doctor	Suficiencia
Santiago Valderrama Mendoza	Doctor	Suficiencia

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la validación mediante juicio de expertos reporta suficiencia en los tres jueces, lo que indica que los instrumentos de recopilación de datos son aplicables y válidos, tal como se detalla en el anexo 6.

Validez de contenido

Los instrumentos cumplen con las condiciones de validez de contenido por cuanto el tamaño de muestra es adecuado y representativo de los contenidos y alcances del constructo a evaluarse. Los ítems no ofrecen mayores dificultades de responder.

Confiabilidad

El análisis de fiabilidad efectuado al instrumento que mide las estrategias gerenciales en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, mediante el alfa de Cronbach, arroja un 0,979 lo que indica que altamente confiable.

En tanto, el instrumento que mide el desempeño docente reporta un alfa de Cronbach de 0,980, el mismo que también es altamente fiable.

Fichas técnica de instrumentos de medición

Técnica

Para medir la variable estrategias gerenciales se aplicó la técnica de la encuesta. Para la medición de la variable desempeño docente se efectuó una evaluación a cargo de los directivos hacia sus docentes que conforman la muestra de estudio.

Instrumentos

Se emplearon dos cuestionarios, uno para cada variable de investigación.

Ficha técnica 1

Título: Cuestionario para determinar las estrategias gerenciales de los equipos directivos

Autor: Mgrt. Blanca Oliva Chagray

Año: 2014

Objetivo: Mide las estrategias gerenciales de los equipos directivos según la percepción de los docentes de las instituciones educativa “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac.

Descripción: El instrumento mide tres dimensiones: planeamiento gerencial, organización gerencial y dirección gerencial. La primera dimensión consta de 17 ítems; la segunda, de 14 y la tercera, de 15 ítems..

Administración: Individual y/o colectiva

Tiempo de aplicación: Promedio 20 minutos

Escala: 3 = muy bien, 2 = bien, 1 = regular y 0 = deficiente.

Validez: Mediante juicio de expertos se otorga como aplicable (válido)

Tabla 5

Baremación

Niveles	Rangos			
	V1:	D1:	D2:	D3:
	Estrategias gerenciales	Planeamiento gerencial	Organización gerencial	Dirección gerencial
Nivel alto	93 - 138	35 - 51	29 - 42	31 - 45
Nivel medio	47 - 92	18 - 34	15 - 28	16 - 30
Nivel bajo	0 - 46	0 - 17	0 - 14	0 - 15

Confiabilidad: 0,979 con alfa de Cronbach

Los niveles establecidos salen de la sumatoria de los ítems (índices) multiplicados por la cantidad de ítems que consta cada dimensión, por ejemplo, la dimensión: Planeamiento gerencial tiene 17 ítems

Ficha técnica 2.

Título: Cuestionario para determinar el desempeño docente

Autor: Mgrt. Blanca Oliva Chagray

Año: 2014

Objetivo:

Mide el desempeño docente según la evaluación efectuada por los equipos directivos de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac.

Descripción:

El instrumento mide tres dimensiones: estrategias pedagógicas (14 ítems), uso del tiempo (12 ítems) y trabajo en equipo (12 ítems).

Administración: Individual y/o colectiva

Tiempo de aplicación: Promedio 20 minutos

Escala: 3 = muy bien, 2 = bien, 1 = regular y 0 = deficiente.

Validez: Mediante juicio de expertos se otorga como aplicable (válido)

Confiabilidad: 0,980 con alfa de Cronbach.

Tabla 6.

Baremación

Niveles	Rangos			
	V2: Desempeño docente	D1: Estrategias pedagógicas	D2: Uso del tiempo	D3: Trabajo en equipo
Nivel alto	77 - 114	29 - 42	25 - 36	25 - 36
Nivel medio	39 - 76	15 - 28	13 - 24	13 - 24
Nivel bajo	0 - 38	0 - 14	0 - 12	0 - 12

2.8 Prueba de Normalidad

Tabla 7.

Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra						
		X: Estrategias gerenciales.	X1: Planeamiento gerencial.	X2: Organización gerencial.	X3: Dirección gerencial.	X1: Planea miento gerenc ial
N		78	78	78	78	78
Parámetros	Media	63,56	23,97	18,97	20,62	1,83
normales ^{a,b}	Desviación típica	28,076	9,999	9,055	9,952	,612
Diferencias más extremas	Absoluta	,069	,100	,084	,089	,325
	Positiva	,069	,100	,084	,089	,277
	Negativa	-,047	-,059	-,056	-,053	-,325
Z de Kolmogorov-Smirnov		,611	,884	,745	,785	2,873
Sig. asintót. (bilateral)		,849	,415	,636	,569	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

El análisis respectivo efectuado determina la existencia de una distribución normal en las variables y sus dimensiones. A excepción de la dimensión planeamiento gerencial, el resto presenta un p valor menor de 0,05 lo que indica

que se acepta la hipótesis nula (existe igualdad), lo que significa que hay una normalidad y por lo tanto se emplea un estadígrafo paramétrico, en este caso, el r de Pearson.

2.9 Método de análisis de datos

Para la estadística descriptiva se aplicó tablas de frecuencia, porcentajes. En la parte inferencial se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad y para probar la hipótesis con la correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$.
 N es el número de parejas.

Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia.

Para muestras mayores de 20 observaciones, se puede utilizar la siguiente aproximación a la distribución t de Student:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1 - \rho^2)/(n - 2)}}$$

La interpretación de coeficiente de Pearson tiene en cuenta entre -1 y +1, lo que indica asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación.

III. Resultados

3.1 De la variable 1

Tabla 5

Planeamiento gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	22	28,2
Medio	47	60,3
Alto	9	11,5
Total	78	100,0

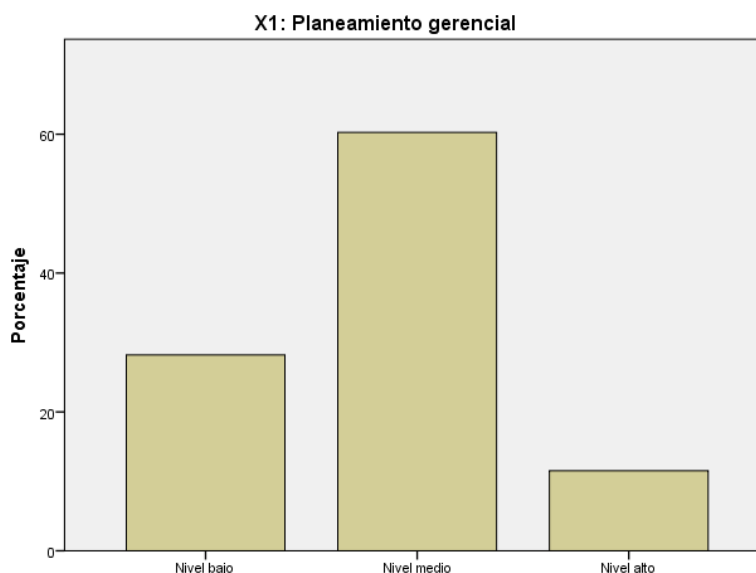


Figura 4. Planeamiento gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

Los resultados de la investigación reportan que el 60,3% de los docentes encuestados señala que el planeamiento gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac se ubica en un nivel medio. En tanto, el 28,2% lo ubica en un nivel bajo y sólo el 11.5% en un nivel alto. Esto significa que, para la mayoría, no se realiza un planeamiento gerencial óptimo en dichas instituciones educativas.

Tabla 6

Organización gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27	34,6
Medio	41	52,6
Alto	10	12,8
Total	78	100,0

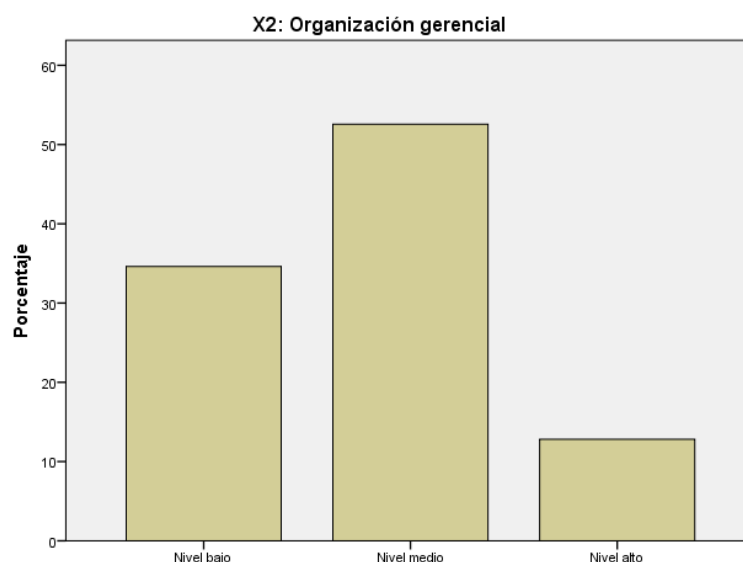


Figura 5. Organización gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

Los datos que se muestran en la tabla de frecuencias 6 dan cuenta que el 52,6% de los encuestados considera que la organización gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac se ubica en un nivel medio; en tanto, el 34,6% lo ubica en el nivel bajo y el 12,8% en el nivel óptimo. Esto indica que en la mayoría de los casos no se da una organización gerencial óptima.

Tabla 7.

Dirección gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	27	34,6
Medio	40	51,3
Alto	11	14,1
Total	78	100,0

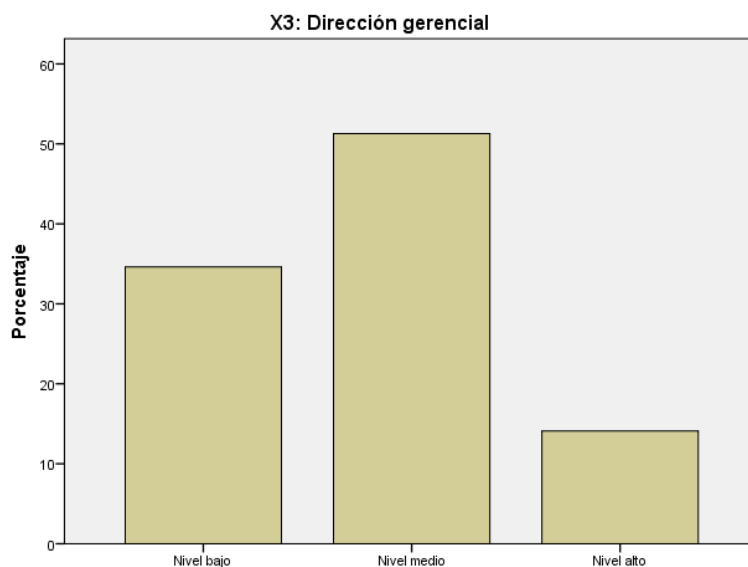


Figura 6. Dirección gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

En cuanto a la dirección gerencial en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, según los resultados de la investigación, el 51,3% lo ubica en un nivel medio, seguido del 34,6% que lo ubica en un nivel bajo. Sólo el 14,1% lo ubica en el nivel alto u óptimo. Significa que la dirección gerencial no se realiza de manera óptima en ambas instituciones educativas, según la percepción de los docentes que allí laboran.

Tabla 8

Estrategias gerenciales en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	25	32,1
Medio	43	55,1
Alto	10	12,8
Total	78	100,0

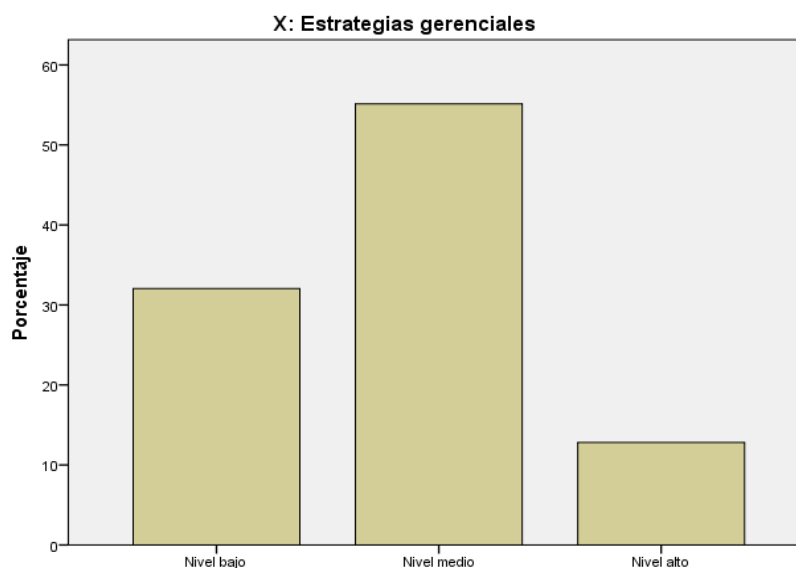


Figura 7. Estrategias gerenciales en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

Los resultados de la investigación reportan que el 55,1% de los docentes consideran que las estrategias gerenciales que se dan en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac se ubica en el nivel medio; en tanto, el 32,1% lo ubica en el nivel bajo y sólo el 12,8% en el nivel alto. Esto indica que el planeamiento gerencial, la organización gerencial y la dirección gerencial se dan medianamente en ambas instituciones educativas.

3.2 De la variable 2

Tabla 9.

Estrategias pedagógicas de docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	-	-
Medio	30	38,5
Alto	48	61,5
Total	78	100,0

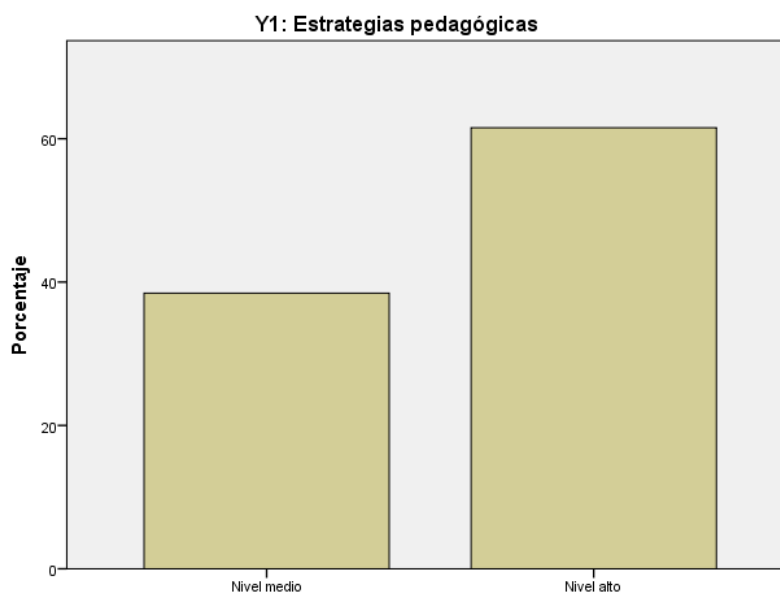


Figura 8. Estrategias pedagógicas de docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

Los resultados de la investigación reportan que el 61,5% de los docentes se ubican en un nivel alto en cuanto al empleo de estrategias pedagógicas en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac. El 38,5% se halla en el nivel medio. Esto indica que la mayoría de los docentes muestran un buen desempeño pedagógico en ambas instituciones educativas en cuanto a planificación de las clases, motivación que realizan, la metodología que emplean, entre otros.

Tabla 10.

Uso del tiempo por los docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	-	-
Medio	46	59,0
Alto	32	41,0
Total	78	100,0

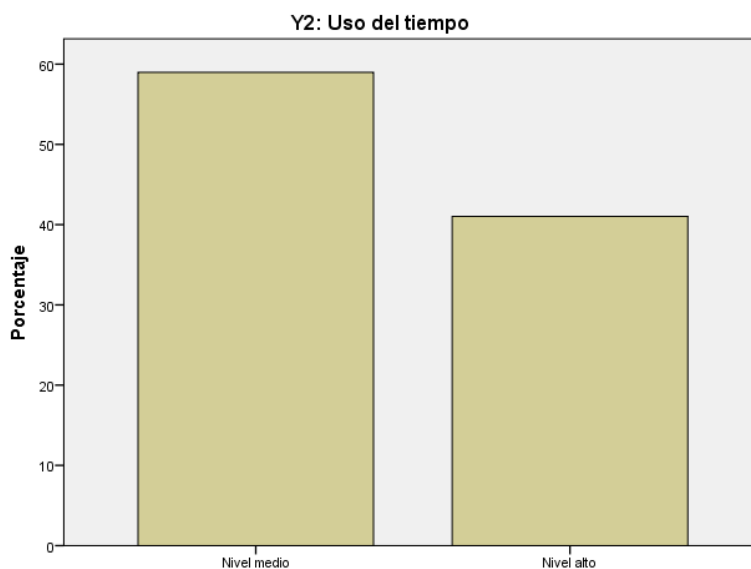


Figura 9. Uso del tiempo por los docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

Los resultados de la investigación reportan a un 59% de docentes que se ubica en el nivel medio en desempeño profesional en la dimensión uso del tiempo; en tanto, el 41% se halla en el nivel alto. Significa que la mayoría de profesores utilizan su tiempo, en un nivel regular, para la planificación, organización, capacitación, entre otros, en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac.

Tabla 11.

Trabajo en equipo por los docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	5,1
Medio	34	43,6
Alto	40	51,3
Total	78	100,0

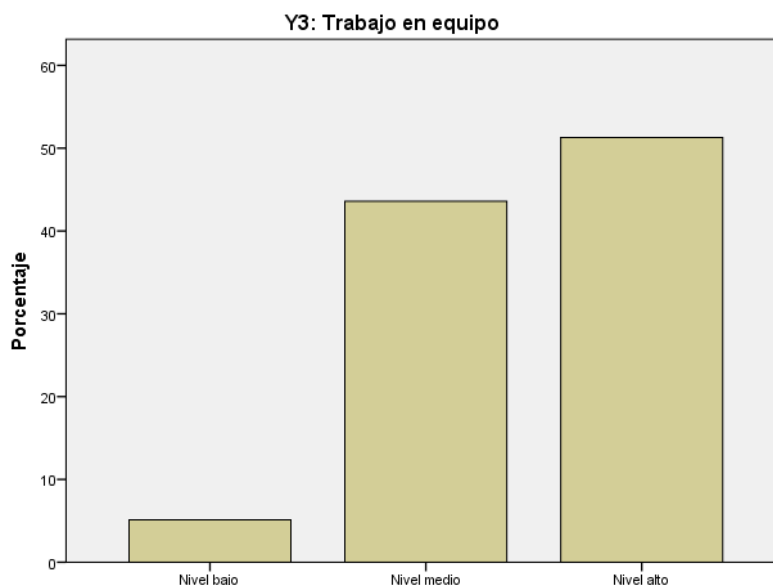


Figura 10. Trabajo en equipo por los docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

En cuanto a la dimensión trabajo en equipo, componente del desempeño docente, los resultados de la investigación reportan que el 51,3% de los docentes realizan de manera óptima el trabajo en equipo; el 43,6% lo hace regularmente, es decir, en un nivel medio. Sólo el 5,1% lo hace en un nivel bajo o deficiente. Esto significa que un poco más de la mitad de docentes trabaja en equipo de manera óptima en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac.

Tabla 12.

Desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	29	37,2
Alto	48	61,5
Total	78	100,0

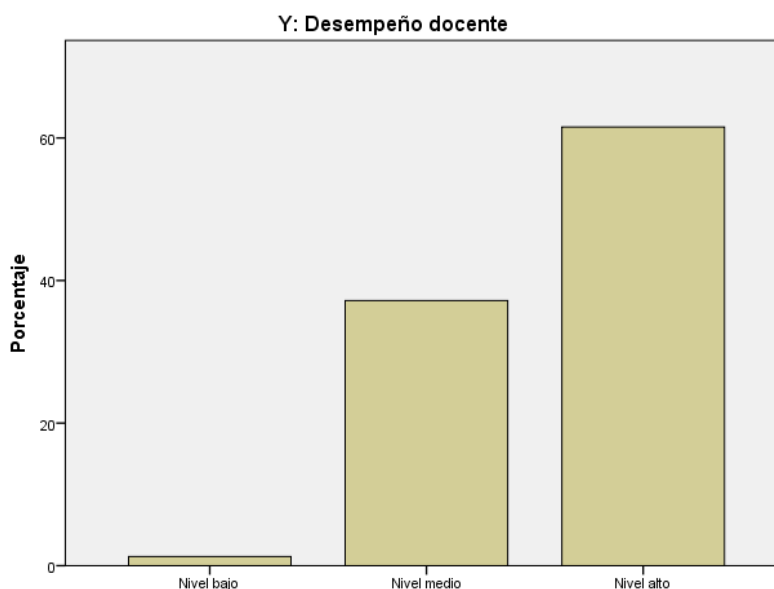


Figura 11. Desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac

En cuanto al desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, los resultados de la investigación reportan que el 61,5% se ubica en el nivel alto, seguido del 37,2% que se halla en el nivel medio y sólo el 1,3% en el nivel bajo. Esto significa que la mayoría de docentes tiene un buen desempeño profesional en cuanto a estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo.

3.3 Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe una relación positiva y significativa entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

H_a: Existe una relación positiva y significativa entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Tabla 14.

Correlación entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac.

		X: Estrategias gerenciales	Y: Desempeño docente
	Correlación de Pearson	1	,390**
X: Estrategias gerenciales	Sig. (bilateral)		,000
	N	78	78
	Correlación de Pearson	,390**	1
Y: Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,000	
	N	78	78

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

Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,390$ (donde $p < 0,01$) lo que indica que existe una relación moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente. Al tenerse una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) se acepta la hipótesis en el sentido que existe una relación positiva aunque moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1.

H₀: No existe relación significativa entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

H_a: Existe relación significativa entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Tabla 15

Correlación entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac

		X1: Planeamiento gerencial	Y: Desempeño docente
	Correlación de Pearson	1	,280 [*]
X1: Planeamiento gerencial	Sig. (bilateral)		,013
	N	78	78
	Correlación de Pearson	,280 [*]	1
Y: Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,013	
	N	78	78

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,280$ (donde $p < 0,05$) lo que indica que existe una relación baja entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente. Al tenerse una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,05) se acepta la primera hipótesis específica en el sentido que existe una relación positiva aunque débil entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Hipótesis específica 2.

H₀: No existe relación significativa entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

H_a: Existe relación significativa entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Tabla 16

Correlación entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac

Correlaciones			
		X2: Organización gerencial	Y: Desempeño docente
	Correlación de Pearson	1	,314**
X2: Organización gerencial	Sig. (bilateral)		,005
	N	78	78
	Correlación de Pearson	,314**	1
Y: Desempeño docente	Sig. (bilateral)	,005	
	N	78	78

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

Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,314$ (donde $p < 0,01$) lo que indica que existe una relación moderada entre la organización gerencial y el desempeño docente. Al tenerse una significancia bilateral de 0,005 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) se acepta la segunda hipótesis específica en el sentido que existe una relación positiva aunque moderada entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Hipótesis específica 3.

H₀: No existe una relación positiva y significativa entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del Rímac, 2014.

H_a: Existe una relación positiva y significativa entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Tabla 17

Correlación entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac

		X3: Dirección gerencial	Y: Desempeño docente
X3: Dirección gerencial	Correlación de Pearson	1	,360**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	78	78
Y: Desempeño docente	Correlación de Pearson	,360**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	78	78

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

Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,360$ (donde $p < 0,01$) lo que indica que existe una relación moderada entre la dirección gerencial y el desempeño docente. Al tenerse una significancia bilateral de 0,001 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) se acepta la tercera hipótesis específica en el sentido que existe una relación positiva aunque moderada entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

IV. Discusión

Los resultados de la investigación reportan la existencia de una relación moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac (Tabla 14). Esto indica que el planeamiento gerencial, la organización gerencial y la dirección gerencial tienen relación con el desempeño docente. Si bien las estrategias se ubican en un nivel medio, según la percepción de los docentes, sin embargo, el desempeño de los docentes es mayormente óptimo. Ello explicaría la relación moderada entre ambas variables.

En cuanto a la dimensión planeamiento gerencial, ésta se relaciona débilmente con el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac (Tabla 15). Esto demuestra que el desempeño docente que está mayormente en el nivel alto, tiene relación baja con el planeamiento gerencial que se efectúa en ambas instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.

De otro lado, se demuestra la existencia de una relación moderada entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac (Tabla 16). Es decir, el desempeño docente está en relación con la organización gerencial pese a que ésta se da en un nivel medio, en la mayoría de los casos, según la percepción de los docentes. Asimismo, existe una relación positiva aunque moderada entre la dirección gerencial y el desempeño docente en ambas instituciones educativas (Tabla 17).

Los resultados obtenidos se corroboran con lo hallado por Galarza (2011) quien reporta la relación existente entre la gerencia y la calidad de la educación que se imparte en un establecimiento educativo. Por lo tanto, autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes, asumen que la calidad de la educación depende de muchos factores, principalmente de una adecuada gerencia ejercida con el esfuerzo y colaboración de todos. No obstante, según la investigación,

existe una inconformidad generalizada en la población estudiantil, padres de familia y docentes, respecto a la forma en que se ha venido gerenciando la institución con autoridades en calidad de encargadas. Coincidiendo, todos los involucrados, en el criterio de que es necesario mejorar la gestión en el establecimiento. En esa misma línea, Barros (2011) demuestra la existencia de una relación positiva entre la gerencia educativa y las Tics como medio de mejoramiento del aprendizaje de estudiantes en Venezuela. Para que las instituciones educativas permanezcan innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario que el gerente educativo proponga herramientas competitivas planificadas e implementadas oportunamente. Asimismo, por medio de la formación de docentes en el área de la tecnología de la información y la comunicación se crean nuevas herramientas para la enseñanza.

A nivel nacional, investigaciones que también reportan relación entre la gerencia educativa y el desempeño docente, son las que realizaron Hilario (2008), para quien la gestión educativa tiene relación positiva con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao; López (2007) quien reporta que la gestión empresarial se relaciona con la calidad de desempeño de los docentes para obtener una educación de calidad. En esa misma línea, Buitrón (2008) demuestra una correlación alta y positiva lo que constató empíricamente las relaciones entre gestión administrativa y calidad educativa.

V. Conclusiones.

- Primera: Los resultados de la investigación reportan la existencia de una relación moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac. Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,390$ (donde $p < 0,01$). Al tenerse una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) se acepta la hipótesis general, en el sentido que existe una relación positiva aunque moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.
- Segunda: En cuanto a la dimensión planeamiento gerencial, ésta se relaciona débilmente con el desempeño docente en las mencionadas instituciones. Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,280$ (donde $p < 0,05$). Al tenerse una significancia bilateral de 0,000 la misma que está dentro del valor permitido (0,05) se acepta la primera hipótesis específica en el sentido que existe una relación positiva aunque débil entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.
- Tercera: Los resultados de la investigación reportan la existencia de una relación moderada entre la organización gerencial y el desempeño docente, referido éste en las estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo, en las instituciones educativas en estudio. Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,314$ (donde $p < 0,01$). Al tenerse una significancia bilateral de 0,005 la misma que está dentro del valor permitido (0,01) se acepta la segunda hipótesis específica en el sentido que existe una relación positiva aunque

moderada entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

Cuarta: Se demuestra asimismo la existencia de una relación moderada entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las referidas instituciones educativas. Los resultados del análisis estadístico efectuado con r de Pearson reportan un $r = 0,360$ (donde $p < 0,01$). Al tenerse una significancia bilateral de $0,001$ la misma que está dentro del valor permitido ($0,01$) se acepta la tercera hipótesis específica en el sentido que existe una relación positiva aunque moderada entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014.

VI. Recomendaciones.

Primera: Se recomienda a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02 del distrito del Rímac a contribuir en la mejora de las estrategias gerenciales en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo”. Para ello es preciso que se realicen capacitaciones y talleres a nivel práctico para que los equipos directivos de ambas instituciones educativas puedan mejorar las estrategias gerenciales referidas a planeamiento, organización y dirección gerencial.

Segunda: Se recomienda a las autoridades educativas de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac a mejorar las estrategias gerenciales a la luz de los grandes avances en materia de liderazgo gerencial, a través de una convocatoria a la comunidad educativa y trabajar en cuanto a planeamiento, organización y dirección gerencial para la mejora de la educación que beneficie a los estudiantes.

Tercera: Se recomienda a los docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac a contribuir en la mejora de las estrategias gerenciales en sus equipos directivos a través de una mayor participación directa y frecuente en las acciones y actividades institucionales que se realizan y apoyo constante a sus directivos para el logro de la mejora de la calidad de la educación.

Cuarta: Se recomienda a los docentes en general a continuar trabajando como lo vienen haciendo en cuanto al desempeño pedagógico a fin de garantizar una buena educación. No obstante, debe relacionarse con el trabajo de los equipos directivos en cuanto a estrategias gerenciales en ambas instituciones educativas.

VII. Referencias bibliográficas.

- Álvarez, M. (2002). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Amarate, A.M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Barros, H.E. (2011). *La gerencia educativa y las TICs como medio de mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes del Bachillerato en Comercio y Administración del Colegio José María Velasco, provincia del Guayas, 2010-2011*. (Tesis de maestría). Universidad Estatal de Bolívar, Venezuela.
- Buitrón, J. (2008). *La gestión administrativa para elevar la calidad educativa de los centros educativos estatales de la Urbanización los Ficus del distrito de Santa Anita*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Cerda, H. (2003). *La nueva evaluación educativa*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Delannoy, F. (2001). *Profesionalismo docente y aseguramiento de la calidad de la enseñanza* (Ponencia). Recuperado el 30 de abril del 2014 de: <http://www.mineduc.cl/zonas/profesores/seminario/>
- Ferner, J. (1982). *Administración del tiempo como recurso*. México: Editorial Limusa.
- Galarza, M.A. (2011). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Gambara, H. (2002). *Métodos de Investigación en psicología y Educación. Cuaderno de prácticas (3ª edición)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gvirtz, S. (2011). *Mejorar la escuela*. Buenos Aires: Granica.
- Harvey, D. y Brown, D. (1996). *An experiential approach to organization development*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Hilario Álvarez, R.M. (2008). *Relación que existe entre la gestión institucional y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre el servicio educativo en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista - Callao*

2008. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional de Educación "La Cantuta".
- Hunt, J. (1993). *La Dirección de Personal en la Empresa*. España: Mc Graw-Hill.
- Katszenbach, J. y Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- López Sifuentes, C. (2001). *La gestión empresarial en el centro educativo del país*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Manes, J.M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Gráfica SAC.
- Ministerio de Educación (2013). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: Fondo Editorial del MINEDU.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Murillo Torrecilla, F. (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente: un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. OREALC-UNESCO.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ruiz, L. (2000). *Gerencia en el aula*. Venezuela: FEDUPEL.
- Ruiz, I (2001). *La gerencia como proceso de formulación*. Caracas: Editorial Norma.
- Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Lima: Visión Universitaria Editores.
- Valencia P., P.H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. (Tesis de maestría), Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

A NEXOS

Anexo : Matriz de consistencia

TÍTULO: Estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning” – Rímac, 2014.
 AUTOR: Mgrt. OLIVA CHAGRAY, Blanca Elena

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>General</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014? Específicos:</p> <p>PE1 ¿Qué relación existe entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014? PE2 ¿Cuál es la relación entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014? PE3 ¿Qué relación existe</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014. Específicos:</p> <p>OE1 Determinar la relación entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014. OE2 Establecer la relación entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014. OE3 Determinar la</p>	<p>General</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014? Específicas:</p> <p>H1 Existe relación significativa entre el planeamiento gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014. H2 Existe relación significativa entre la organización gerencial y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014. H3 Existe una relación positiva y significativa</p>	Variable 1: Estrategias gerenciales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valores	
			Planeamiento gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento del PEI • Planeamiento del PCI • Planeamiento del Plan Anual de Trabajo • Planeamiento del Reglamento Interno • Planeamiento de problemática institucional • Diagnóstico situacional • Identificación de necesidades • Planificación de la Matriz FODA • Programación de actividades • Programación de fechas cívicas • Programación de comisiones • Programación de agenda institucional • Programación de reuniones • Programación de talleres docentes • Programación de Escuela de Padres • Programación de talleres para padres • Programación de capacitaciones docentes 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	Escala 3 = Muy bien 2 = Bien 1 = Regular 0 = Deficiente	
Organización gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del PEI • Organización del PCI • Organización del Plan Anual de Trabajo • Organización del Reglamento Interno • Organización de la Matriz FODA • Organización de actividades curriculares • Organización de fechas cívicas • Organización de comisiones • Organización de agenda institucional • Organización de reuniones 			Instrumento: cuestiona-rio			

			<p>Uso del tiempo</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de la construcción de aprendizaje • Planificación del tiempo • Organización del tiempo • Análisis del tiempo • Lleva agenda • Cumple horario de trabajo • Evita la desorganización • Evita el retraso • Es capaz de decir “no” • Evita perfeccionamiento obsesivo • Evita reuniones no importantes • Maneja situaciones oportunamente • Evita pérdidas de tiempo inútiles • Es abierto con sus colegas • Es honesto con sus colegas • Muestra confianza en el equipo • Es cooperativo con el equipo • Es colaborador con el equipo • Toma decisiones consensuadas • Su canal de comunicación está abierta • Muestra compromiso con metas grupales • Muestra dependencia mutua • Busca un objetivo común • Optimiza el trabajo conjunto ▪ Consensua y articula propuestas pedagógicas 	<p>21, 22, 23, 24, 25, 26</p> <p>27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38</p>	
--	--	--	--	---	---	--

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: No experimental</p> <p>La metodológica de investigación no experimental se utiliza para estudiar la relación entre dos variables, en este caso un estudio descriptivo correlacional.</p> <p>Diseño: El esquema del estudio fue el siguiente:</p> <div data-bbox="134 683 432 854" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD M --- Ox M --- Oy Ox --> Oy Ox --- r </pre> </div> <p>Dónde:</p> <p>M es la muestra de investigación</p> <p>Ox es la observación de la variable estrategias gerenciales</p> <p>Oy es la observación de la variable desempeño docente</p> <p>r es la relación entre ambas variables</p>	<p>La población está conformada por un total de 78 docentes de las instituciones educativas “España” y “Lucye Rinning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.</p> <p>La muestra estará representada por 78 docentes de ambas instituciones, es decir, la totalidad de la población, tamaño de muestra elegido de forma intencional no probabilística en razón de aquellos docentes con asistencia regular.</p>	<p>Variable 1: Estrategias gerenciales</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Blanca Oliva Chagray</p> <p>Año: 2014</p> <p>Monitoreo: Asesor</p> <p>Ámbito de aplicación: Instituciones educativas “España” y “Lucie Rinning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac.</p> <p>Forma de administración: Individual</p>	<p>Descriptivos:</p> <p>Interpretar la tabla de frecuencia o la figura de barras de las dos variables.</p> <p>Inferencial:</p> <p>En el caso que las pruebas no presentan niveles se utiliza los puntajes: Determinar si las dos variables tienen distribución normal o no, para ello emplear la prueba no paramétrica de Kolmogorov - Smirnov ($n \geq 30$ datos) ó Shapiro & Wilk ($n < 30$ datos), si las dos variables son normales utilizar el estadístico paramétrico de coeficiente de correlación de Pearson.</p>

Anexo 2

Instrumento para determinar estrategias gerenciales en directivos

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LAS I.E. "ESPAÑA" Y "LUCYE RINNING DE ANTÚNEZ DE MAYOLO" DEL RÍMAC

Instrucciones:

Estimado docente, el instrumento tiene por finalidad conocer vuestra percepción respecto al gerenciamiento institucional de su director (a). En tal sentido, solicitamos vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con la veracidad que caracteriza su persona.

Valoración:

- 3 = Muy bien
- 2 = Bien
- 1 = Regular
- 0 = Deficiente

Dimensiones	Ítems	Valoración			
Planeamiento gerencial	01. El director dirige el planeamiento del Proyecto Educativo Institucional.	3	2	1	0
	02. El director participa directamente en el planeamiento del Proyecto Curricular Institucional.	3	2	1	0
	03. Participa en el planeamiento del Plan Anual de Trabajo	3	2	1	0
	04. El director o directora promueve el planeamiento del Reglamento Interno.	3	2	1	0
	05. Se realiza el planteamiento de problemática institucional con participación directa del director.	3	2	1	0
	06. El director participa directamente en la elaboración del diagnóstico situacional de la institución educativa.	3	2	1	0
	07. Se efectúa la identificación de necesidades de la institución educativa con intervención del directivo.	3	2	1	0
	08. El director participa directamente en la planificación de la Matriz FODA de la institución educativa.	3	2	1	0
	09. Se realiza la programación de actividades generales en la institución educativa.	3	2	1	0
	10. El director interviene directamente en la programación de fechas cívicas.	3	2	1	0
	11. Se realiza la programación de comisiones para el periodo lectivo en la institución educativa.	3	2	1	0
	12. Se efectúa la programación de la agenda institucional a cargo del directivo.	3	2	1	0
	13. El director realiza la programación de reuniones diversas con intervención de las subdirecciones y comisiones.	3	2	1	0
	14. El director efectúa la programación de talleres docentes para el periodo lectivo.	3	2	1	0
	15. El director realiza la programación de Escuela de Padres para el periodo escolar.	3	2	1	0
	16. Se realiza la programación de talleres para padres de familia para el periodo lectivo.	3	2	1	0
	17. El director realiza la programación de capacitaciones docentes en la institución educativa.	3	2	1	0
Organización gerencial	18. El director participa en la organización del Proyecto Educativo Institucional.	3	2	1	0
	19. La organización que se realiza del Proyecto Curricular Institucional lo promueve el director.	3	2	1	0
	20. El director interviene directamente en la organización del Plan Anual de Trabajo.	3	2	1	0
	21. El director participa en la organización del Reglamento Interno de la institución educativa.	3	2	1	0
	22. Se efectúa la organización de la Matriz FODA en la institución educativa.	3	2	1	0
	23. El director promueve la organización de actividades curriculares del centro.	3	2	1	0
	24. Se realiza la organización de fechas cívicas con participación plena de la dirección del plantel.	3	2	1	0
	25. El director participa de manera directa en la organización de comisiones del colegio.	3	2	1	0

	26. El director interviene directamente en la organización de agenda institucional.	3	2	1	0
	27. Se realiza la organización de reuniones en la institución educativa encabezada por el directivo.	3	2	1	0
	28. Se efectúa la organización de talleres docentes por intervención de la dirección del colegio.	3	2	1	0
	29. Se efectúa la organización de Escuela de Padres por parte de la dirección del plantel.	3	2	1	0
	30. El director interviene en la organización de talleres para padres de familia.	3	2	1	0
	31. Se desarrolla la organización de capacitaciones docentes en la institución educativa.	3	2	1	0
Dirección gerencial	32. Se efectúa la dirección del Proyecto Educativo Institucional	3	2	1	0
	33. Se da la correspondiente dirección del Proyecto Curricular Institucional.	3	2	1	0
	34. Se efectúa la dirección adecuada del Plan Anual de Trabajo.	3	2	1	0
	35. Se dirige el Reglamento Interno de forma continua.	3	2	1	0
	36. Interviene el gerente en la dirección de problemática institucional del colegio.	3	2	1	0
	37. Se dirigen las actividades programadas en la institución educativa.	3	2	1	0
	38. Se dirigen las fechas cívicas programadas en el colegio.	3	2	1	0
	39. Se dirigen con frecuencia las comisiones establecidas en la institución educativa.	3	2	1	0
	40. El gerente dirige la agenda institucional del colegio.	3	2	1	0
	41. Se dirige las reuniones de trabajo programadas en la institución educativa.	3	2	1	0
	42. Hay una dirección de los de talleres docentes programadas y efectuadas.	3	2	1	0
	43. Hay una dirección frecuente de la Escuela de Padres	3	2	1	0
	44. Se dirige con frecuencia los talleres para padres de familia.	3	2	1	0
	45. Se realiza con frecuencia la dirección de capacitaciones docentes.	3	2	1	0
	46. Se evalúa el Proyecto Educativo Institucional	3	2	1	0

¡Gracias por su apoyo!

Anexo 3

Instrumento para medir el desempeño docente

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS I.E. “ESPAÑA” Y “LUCYE RINNING DE ANTÚNEZ DE MAYOLO” DEL RÍMAC

Instrucciones:

Estimado directivo, el instrumento tiene por finalidad conocer vuestra percepción respecto al desempeño docente en su institución educativa. En tal sentido, solicitamos vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario con la veracidad que caracteriza su persona.

Valoración:

- 3 = Muy bien
- 2 = Bien
- 1 = Regular
- 0 = Deficiente

DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACIÓN			
Estrategias pedagógicas	01. El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	3	2	1	0
	02. El docente prepara y planifica su clase.	3	2	1	0
	03. El profesor hace entender fácilmente sus clases.	3	2	1	0
	04. El docente realiza su programación anual en marzo.	3	2	1	0
	05. El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.	3	2	1	0
	06. El docente es motivador en clase.	3	2	1	0
	07. El profesor usa metodología actualizada en su clase.	3	2	1	0
	08. El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	3	2	1	0
	09. El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla	3	2	1	0
	10. El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	3	2	1	0
	11. El docente tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.	3	2	1	0
	12. El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase	3	2	1	0
	13. El docente evalúa de manera justa y adecuada.	3	2	1	0
	14. El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	3	2	1	0
	15. El docente realiza la planificación del tiempo de forma	3	2	1	0

Uso del tiempo	adecuada.				
	16. El profesor organiza su tiempo de manera óptima.	3	2	1	0
	17. El docente efectúa el análisis del tiempo que dispone.	3	2	1	0
	18. El profesor lleva su agenda para organizar su tiempo.	3	2	1	0
	19. El docente cumple con el horario de trabajo establecido.	3	2	1	0
	20. El profesor evita la desorganización que le pueda afectar en su desempeño.	3	2	1	0
	21. El docente evita el retraso en todo momento para cumplir con sus funciones.	3	2	1	0
	22. El profesor es capaz de decir “no” cuando se trata de algo improductivo.	3	2	1	0
	23. El docente evita perfeccionamiento obsesivo que pueda afectar su desempeño profesional.	3	2	1	0
	24. El profesor evita reuniones no importantes o improductivas.	3	2	1	0
	25. El docente maneja situaciones oportunamente a fin de que no afecte su trabajo.	3	2	1	0
26. El profesor evita pérdidas de tiempo inútiles.	3	2	1	0	
Trabajo en equipo	27. El docente es abierto con sus colegas en la institución educativa.	3	2	1	0
	28. Es honesto con sus colegas cuando trabaja en equipo.	3	2	1	0
	29. El docente muestra confianza en el equipo de trabajo.	3	2	1	0
	30. El profesor es cooperativo con el equipo de trabajo.	3	2	1	0
	31. El docente se muestra colaborador con los integrantes del equipo	3	2	1	0
	32. El profesor toma decisiones consensuadas.	3	2	1	0
	33. El canal de comunicación del docente está abierto.	3	2	1	0
	34. El profesor muestra compromiso con metas grupales.	3	2	1	0
	35. El docente muestra dependencia mutua en el equipo de trabajo.	3	2	1	0
	36. Busca un objetivo común en el equipo de trabajo que integra.	3	2	1	0
	37. El docente optimiza el trabajo conjunto.	3	2	1	0
	38. El profesor consensua y articula propuestas pedagógicas.	3	2	1	0

Anexo 4

Matriz de operacionalización de la variable estrategias gerenciales

Dimensiones	Indicadores	N°	ÍTEMS	Instrumento	Niveles y rangos	
X ₁ : Planeamiento gerencial	• Planeamiento del PEI	1	El director dirige el planeamiento del Proyecto Educativo Institucional.	Cuestionario con escala y valores 3 = Muy bien 2 = Bien 1 = Regular 0 = Deficiente	Nivel bajo: 0 – 46 Nivel medio: 47 – 92 Nivel alto: 93 - 133	
	• Planeamiento del PCI	2	El director participa directamente en el planeamiento del Proyecto Curricular Institucional.			
	• Planeamiento del Plan Anual de Trabajo	3	Participa en el planeamiento del Plan Anual de Trabajo			
	• Planeamiento del Reglamento Interno	4	El director o directora promueve el planeamiento del Reglamento Interno.			
	• Planeamiento de problemática institucional	5	Se realiza el planteamiento de problemática institucional con participación directa del director.			
	• Diagnóstico situacional	6	El director participa directamente en la elaboración del diagnóstico situacional de la institución educativa.			
	• Identificación de necesidades	7	Se efectúa la identificación de necesidades de la institución educativa con intervención del directivo.			
	• Planificación de la Matriz FODA	8	El director participa directamente en la planificación de la Matriz FODA de la institución educativa.			
	• Programación de actividades	9	Se realiza la programación de actividades generales en la institución educativa.			
	• Programación de fechas cívicas	10	El director interviene directamente en la programación de fechas cívicas.			
	• Programación de comisiones	11	Se realiza la programación de comisiones para el periodo lectivo en la institución educativa.			
	• Programación de agenda institucional	12	Se efectúa la programación de la agenda institucional a cargo del directivo.			
	• Programación de reuniones	13	El director realiza la programación de reuniones diversas con intervención de las subdirecciones y comisiones.			
	• Programación de talleres docentes	14	El director efectúa la programación de talleres docentes para el periodo lectivo.			
	• Programación de Escuela de Padres	15	El director realiza la programación de Escuela de Padres para el periodo escolar.			
	X ₂ : Organización gerencial	• Programación de talleres para padres	16			Se realiza la programación de talleres para padres de familia para el periodo lectivo.
		• Programación de capacitaciones docentes	17			El director realiza la programación de capacitaciones docentes en la institución educativa.
• Organización del PEI		18	D			
• Organización del PCI		19	El director participa en la organización del Proyecto Educativo Institucional.			
• Organización del Plan Anual de Trabajo		20	La organización que se realiza del Proyecto Curricular Institucional lo promueve el director.			
• Organización del Reglamento Interno		21	El director interviene directamente en la organización del Plan Anual de Trabajo.			
• Organización de la Matriz		22	El director participa en la organización del Reglamento Interno de la institución educativa.			
		23	Se efectúa la organización de la Matriz FODA en la institución educativa.			
		24	El director promueve la organización de actividades curriculares del centro.			
		25	Se realiza la organización de fechas cívicas con participación plena de la dirección del plantel.			
		26	El director participa de manera directa en la organización de comisiones del colegio.			
		27	El director interviene directamente en la organización de agenda institucional.			
		28	Se realiza la organización de reuniones en la institución educativa encabezada por el directivo.			
		29				
		30				
		31				

<p>X3: Dirección gerencial</p>	<p>FODA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades curriculares • Organización de fechas cívicas • Organización de comisiones • Organización de agenda institucional • Organización de reuniones • Organización de talleres docentes • Organización de Escuela de Padres • Organización de talleres para padres • Organización de capacitaciones docentes <ul style="list-style-type: none"> • Dirección del PEI • Dirección del PCI • Dirección del Plan Anual de Trabajo • Dirección del Reglamento Interno • Dirección de problemática institucional • Dirección de actividades • Dirección de fechas cívicas • Dirección de comisiones • Dirección de agenda institucional • Dirección de reuniones • Dirección de talleres docentes • Dirección de Escuela de Padres • Dirección de talleres para padres • Dirección de capacitaciones docentes 	<p>32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46</p>	<p>Se efectúa la organización de talleres docentes por intervención de la dirección del colegio. Se efectúa la organización de Escuela de Padres por parte de la dirección del plantel. El director interviene en la organización de talleres para padres de familia. Se desarrolla la organización de capacitaciones docentes en la institución educativa. D</p> <p>Se efectúa la dirección del Proyecto Educativo Institucional Se da la correspondiente dirección del Proyecto Curricular Institucional. Se efectúa la dirección adecuada del Plan Anual de Trabajo. Se dirige el Reglamento Interno de forma continua. Interviene el gerente en la dirección de problemática institucional del colegio. Se dirigen las actividades programadas en la institución educativa. Se dirigen las fechas cívicas programadas en el colegio. Se dirigen con frecuencia las comisiones establecidas en la institución educativa. El gerente dirige la agenda institucional del colegio. Se dirige las reuniones de trabajo programadas en la institución educativa. Hay una dirección de los talleres docentes programadas y efectuadas. Hay una dirección frecuente de la Escuela de Padres Se dirige con frecuencia los talleres para padres de familia. Se realiza con frecuencia la dirección de capacitaciones docentes. Se evalúa el Proyecto Educativo Institucional.</p>		
--------------------------------	--	---	---	--	--

Anexo 5

Matriz de operacionalización de la variable desempeño docente

Dimensiones	Indicadores	Nº	ÍTEMES	Instrumento	Escala de medición
Estrategias pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para hacer interesante su materia. • Grado o dominio de la materia. • Comunicación verbal clara y fluida. • Manejo de orden y disciplina en clase. • Preocupación por el rendimiento del alumno. • Planificación de la clase. • Evaluación justa y adecuada. • Fomenta la participación activa en clase. • Utilización de estrategias para el aprendizaje. • Contribución a la formación de valores. • Entendimiento de la clase. • Motivación en clase. • Uso de materiales educativos. • Informe sobre actividades y la evaluación. 	1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	Cuestionario con escala y valores	Nivel alto = 77 - 114 Nivel medio = 39 - 76 Nivel bajo = 0 - 38
		2	El docente prepara y planifica su clase		
		3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.		
		4	El docente realiza su programación anual en marzo.		
		5	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.		
		6	El docente es motivador en clase.		
		7	El profesor usa metodología actualizada en su clase.		
		8	El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.		
		9	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla.		
		10	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.		
		11	El docente tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.		
		12	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase		
		13	El docente evalúa de manera justa y adecuada.		
		14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.		
Uso del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de la construcción de aprendizaje • Planificación del tiempo • Organización del tiempo • Análisis del tiempo • Lleva agenda • Cumple horario de trabajo • Evita la desorganización • Evita el retraso • Es capaz de decir "no" • Evita perfeccionamiento obsesivo • Evita reuniones no importantes • Maneja situaciones oportunamente 	15	El docente realiza la planificación del tiempo de forma adecuada.	Índices (3) Muy bien (2) Bien (1) Regular (0) Deficiente	
		16	El profesor organiza su tiempo de manera óptima.		
		17	El docente efectúa el análisis del tiempo que dispone.		
		18	El profesor lleva su agenda para organizar su tiempo.		
		19	El docente cumple con el horario de trabajo establecido.		
		20	El profesor evita la desorganización que le pueda afectar en su desempeño.		
		21	El docente evita el retraso en todo momento para cumplir con sus funciones.		
		22	El profesor es capaz de decir "no" cuando se trata de algo improductivo.		
		23	El profesor evita perfeccionamiento obsesivo que pueda afectar su desempeño profesional.		
		24	El docente evita perfeccionamiento obsesivo que pueda afectar su desempeño profesional.		
		25	El profesor evita reuniones no importantes o improductivas.		
		26	El profesor evita reuniones no importantes o improductivas.		

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Evita pérdidas de tiempo inútiles • Es abierto con sus colegas • Es honesto con sus colegas • Muestra confianza en el equipo • Es cooperativo con el equipo • Es colaborador con el equipo • Toma decisiones consensuadas • Su canal de comunicación está abierta • Muestra compromiso con metas grupales • Muestra dependencia mutua • Busca un objetivo común • Optimiza el trabajo conjunto • Consensua y articula propuestas pedagógicas 	<p>27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38</p>	<p>El docente maneja situaciones oportunamente a fin de que no afecte su trabajo. El profesor evita pérdidas de tiempo inútiles. D El docente es abierto con sus colegas en la institución educativa. Es honesto con sus colegas cuando trabaja en equipo. El docente muestra confianza en el equipo de trabajo. El profesor es cooperativo con el equipo de trabajo. El docente se muestra colaborador con los integrantes del equipo. El profesor toma decisiones consensuadas. El canal de comunicación del docente está abierto. El profesor muestra compromiso con metas grupales. El docente muestra dependencia mutua en el equipo de trabajo. Busca un objetivo común en el equipo de trabajo que integra. El docente optimiza el trabajo conjunto. El profesor consensua y articula propuestas pedagógicas</p>		
-------------------	--	--	---	--	--

Anexo 6
Tabla de validación de expertos

INDICADORES	CRITERIOS	Promedio de Valoración del Instrumento			Promedio
		Exp.1	Exp.2	Exp3	%
1. CLARIDAD	Está formulado con el lenguaje apropiado	95	95	95	95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable	100	100	95	98
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología	95	95	95	95
4. ORGANIZACION	Existe una organización Lógica	100	100	95	98
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad	95	95	95	95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema metodológico y científico	95	95	95	95
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos, científicos acordes a la tecnología educativa	95	95	95	95
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones	100	100	95	98
9. METODOLOGIA	Responde al propósito del trabajo bajo los objetivos a lograr.	95	95	95	95
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado al tipo de Investigación	95	95	95	95
PROMEDIO DE VALIDACIÓN		97	97	95	96
Dr. Mansilla Garayar, José		Dr. Ochoa Tataje, Fredy		Dr. Valderrama Mendoza, Santiago	
97%		97%		95%	
Total del promedio de valoración: 96 %					

Anexo 7

Base de datos. Variable: Estrategias gerenciales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1				
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2			
3	1	2	2	3	2	2	1	2	3	0	3	2	2	0	2	2	0	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	0	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1			
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3			
5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3			
6	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	0	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1			
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3			
8	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	0	2	1	1	1	1			
9	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	0	1	1	0	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	0	2	2	2	2	1	0	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	0	0		
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		
11	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	0	2	1	0	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	0	2	2	0	3	3	3	3	0	3	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0	2				
12	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2		
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3		
17	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1		
18	1	1	0	1	2	0	0	1	3	0	3	2	1	2	1	3	2	1	0	0	1	1	2	3	1	1	0	1	3	1	2	1	1	1	1	1	0	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	0		
19	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2			
20	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1		
22	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
23	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	

26	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
27	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0					
28	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
29	0	0	1	0	2	1	0	0	3	0	3	0	2	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0				
30	1	0	1	2	2	1	0	1	3	0	3	2	0	1	1	3	2	2	0	2	2	3	1	0	1	3	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	0				
31	1	0	1	2	2	1	0	1	3	0	3	2	0	1	1	3	2	2	0	2	2	3	1	0	1	3	2	2	1	1	3	3	1	2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1			
32	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	0	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1			
33	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2			
34	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	0		
35	0	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
36	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
37	1	2	2	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
38	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
39	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1
40	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	0	3	1	0	1	3	1	1	1	3	3	3	3	0	0	0	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3		
41	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	0	0	0	0	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	2	2	3	0	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	0	0	0	0	
42	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
43	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	0	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1		
44	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	
45	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	0	1	1	2	2	3	2	2	2	0	3	2	3	2	1	0	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2		
46	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2		
47	1	1	0	0	0	2	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	
48	1	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	
49	1	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
50	1	2	2	0	1	2	0	1	2	1	2	1	2	1	0	0	0	1	0	1	1	1	2	1	2	2	1	0	0	1	0	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2
51	1	2	2	2	1	1	0	0	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	0	0	0	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	0	0	0	0	
52	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	0	0	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	
53	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

55	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	2							
56	1	1	1	0	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1					
57	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3						
58	1	1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0	1	1	1			
59	0	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	3	1	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1				
60	1	0	1	2	2	1	0	1	3	0	3	2	0	1	1	3	2	2	0	2	2	3	1	0	1	3	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1			
61	1	0	1	2	2	1	0	1	3	0	3	2	0	1	1	3	2	2	0	2	2	3	1	0	1	3	2	2	1	1	3	3	1	2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	2	1				
62	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	0	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1				
63	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2			
64	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	0	
65	0	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
66	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
67	1	2	2	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0		
68	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
69	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	
70	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	0	3	1	0	1	3	1	1	1	3	3	3	3	0	0	0	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3			
71	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	0	0	0	0	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	2	2	3	0	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	0	0		
72	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
73	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	0	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1			
74	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	
75	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	0	1	1	2	2	3	2	2	2	0	3	2	3	2	1	0	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2			
76	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	
77	1	1	0	0	0	2	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	
78	1	1	2	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0

Anexo 8

Base de datos de la variable: Desempeño docente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38						
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3				
4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
5	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
6	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2				
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
8	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2			
9	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1				
10	1	1	1	0	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	0	0	0	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1		
11	1	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2			
12	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
13	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
14	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2		
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2		
16	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1		
17	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
20	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
24	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

26	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2			
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
28	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2		
29	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1			
30	1	1	1	0	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	0	0	0	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1			
31	1	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2			
32	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2			
33	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
34	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2			
35	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2		
36	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1			
37	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
38	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
39	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		
43	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2		
44	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
45	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2			
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
47	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2		
48	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1			
49	1	1	1	0	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	0	0	0	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1			
50	1	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2			
51	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2			
52	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
53	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2		
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2

55	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1			
56	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
57	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
58	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1		
59	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	
60	1	1	1	0	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	0	0	0	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1		
61	1	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
62	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2		
63	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
64	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2		
65	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	
66	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1		
67	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
68	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
69	3	2	1	3	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
73	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
74	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
75	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2		
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
77	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2
78	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1		

Fuente: Elaboración propia.