



Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de
la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa
María del Triunfo - 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORA:

Br. Martha Amparo Cuzcano Huarcaya

ASESOR:

Dr. Ángel Salvatierra Melgar

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA - PERÚ

2018

PÁGINA DEL JURADO

Dr.

Presidente

Dr.

Secretaria

Dr. Ángel Salvatierra Melgar

Vocal

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis adoradas hijas Vanessa, Patricia y a Fausto por su apoyo.

Agradecimiento

Mi eterna gratitud a Dios por ser luz y guía en el andar de mi camino, por darme la capacidad, fuerza y perseverancia para alcanzar este triunfo.

A mi familia, padres, hermanos e hijas que me animaron a seguir adelante y terminar la tesis.

Declaración de Autoría

Yo, Martha Amparo Cuzcano Huarcaya, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Gestión Educativa y su incidencia en el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 24 del Distrito Villa María del Triunfo perteneciente a la UGEL N° 01” presentada, en 212 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 30 de junio del 2018.

Martha Amparo Cuzcano Huarcaya

DNI: 09129873

Presentación

La presente tesis titulada gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo, 2018, es un trabajo de investigación realizado en la institución mencionada; pretende identificar la incidencia entre ambas variables. Este trabajo consta de ocho capítulos dispuestos de acuerdo al esquema de elaboración de tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El primer capítulo denominado introducción comprende: realidad problemática, trabajos previos nacionales e internacionales, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y los objetivos de la investigación. El segundo capítulo titulado método comprende la definición conceptual y operacional de diseño de investigación, variables, operacionalización de las variables, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. El tercer capítulo denominado resultados muestra todo lo observado y hallado en el trabajo de investigación. El cuarto capítulo contiene la discusión, el quinto capítulo las conclusiones, aquí se expone datos confirmatorios o limitaciones finales de la investigación se tomó en cuenta los objetivos e hipótesis planteadas; el sexto capítulo contiene recomendaciones en base a las conclusiones obtenidas, a fin de colaborar temáticamente y proponer mejoras para demostrar como la gestión educativa incide en el desempeño docente de la institución educativa; en el séptimo capítulo presenta las referencias bibliográficas. En la parte final se incorporan los anexos, la matriz de consistencia, el instrumento de recolección de datos entre otros.

El presente trabajo de investigación concluye en afirmar que la gestión educativa influye en un 42.8% en el desempeño docente de la institución educativa.

Índice general

	Pág.
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xiv
Abstract	xv
I. Introducción	16
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Trabajos previos	20
1.3. Teorías relacionadas al tema	27
1.4. Formulación del problema	110
1.5. Justificación del estudio	111
1.6. Hipótesis	112
1.7. Objetivos	114
II. Método	116
2.1. Diseño de investigación	117
2.2. Variables, operacionalización	120
2.3. Población y muestra	126
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	128
2.5. Métodos de análisis de datos	134
2.6. Aspectos éticos	134

III.	Resultados	125
IV.	Discusión	154
V.	Conclusiones	160
VI.	Recomendaciones	163
VII.	Referencias	165

	Anexos	174
--	---------------	-----

Anexo 1. Matriz de consistencia.

Anexo 2. Constancia de autorización para realizar el estudio en la institución

Anexo 3. Constancia de haber aplicado el instrumento.

Anexo 4. Validez de los instrumentos.

Anexo 5. Instrumentos de recolección de datos.

Anexo 6. Resultados.

Anexo 7. Organizadores visuales de las variables.

Anexo 8. Formato del turnintig para ver la originalidad de la tesis

Anexo 9. Acta de aprobación de originalidad de tesis

Anexo 10. Formato de Biblioteca

Anexo 11. Registro fotográfico.

Índice de tabla		Pág.
Tabla 1	Definición de la gestión según perspectivas.	33
Tabla 2	Fuente de poder para ejercer la función directiva.	62
Tabla 3	Términos de competencia del desempeño profesional.	70
Tabla 4	Tipos de competencia básicas profesionales.	71
Tabla 5	Dominios y los componentes del marco para la Enseñanza según Danielson.	90
Tabla 6	Dimensiones y características del marco de desempeño docente según McBer Hay.	92
Tabla 7	Dimensiones e indicadores del modelo según Valdés.	94
Tabla 8	Dimensiones y aspectos generales y específico del desempeño docente según Montenegro.	95
Tabla 9	Dominios y criterios del marco para la buena enseñanza según Mineduc.	97
Tabla 10	Dominios y competencias del marco para el buen desempeño docente.	99
Tabla 11	Dimensiones del desempeño docente de seis países.	101
Tabla 12	Dimensiones del desempeño docente y aspecto generales.	102
Tabla 13	Aspectos genéricos y específicos del campo personal.	104
Tabla 14	Aspectos genéricos y específicos del aula.	106
Tabla 15	Aspectos genéricos y específicos del campo institucional.	108
Tabla 16	Aspectos genéricos y específicos del entorno.	109
Tabla 17	Operacionalización de la variable gestión educativa.	123

Tabla 18	Operacionalización de la variable desempeño docente.	125
Tabla 19	Población muestral para el trabajo de investigación.	127
Tabla 20	Niveles y rangos de variable gestión educativa.	129
Tabla 21	Niveles y rangos de variable desempeño docente.	130
Tabla 22	Validez del cuestionario sobre gestión educativa.	131
Tabla 23	Validez del cuestionario sobre desempeño docente.	132
Tabla 24	Nivel de confiabilidad sobre gestión educativa y desempeño docente.	133
Tabla 25	Niveles de frecuencia de la gestión educativa en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	136
Tabla 26	Niveles de frecuencia del desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	137
Tabla 27	Niveles de frecuencia en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	138
Tabla 28	Niveles de frecuencia en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	139
Tabla 29	Niveles de frecuencia en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo.	140
Tabla 30	Niveles de frecuencia en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	141
Tabla 31	Niveles de comparación entre la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	142

Tabla 32	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.	144
Tabla 33	Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal.	144
Tabla 34	Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.	145
Tabla 35	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	146
Tabla 36	Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.	146
Tabla 37	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	148
Tabla 38	Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.	148
Tabla 39	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	149
Tabla 40	Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	150
Tabla 41	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	151
Tabla 42	Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	152
Tabla 43	Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	153

Índice de figura

		Pág.
Figura 1	Comparación entre tipos de curriculum.	48
Figura 2	Estructura del marco para la enseñanza según Danielson (1996).	89
Figura 3	Estructura del marco del desempeño docente según Mc Bear (2000).	91
Figura 4	Estructura del marco del desempeño docente según Valdés.	93
Figura 5	Estructura del desempeño docente según Montenegro (2003).	95
Figura 6	Estructura de dominios y criterio del desempeño docente según Mineduc.	96
Figura 7	Dominios competencias del marco del buen desempeño docente según Minedu.	99
Figura 8	Niveles frecuenciales de la gestión educativa en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	136
Figura 9	Distribución porcentual del desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	137
Figura 10	Niveles porcentuales en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	138
Figura 11	Niveles porcentuales en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	139
Figura 12	Niveles porcentuales en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo.	140

- Figura 13 Niveles porcentuales en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018. 141
- Figura 14 Niveles porcentuales entre la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018. 142

Resumen

El trabajo de investigación tuvo como finalidad identificar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo, 2018.

Es una investigación de diseño no experimental, enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, nivel descriptivo explicativo en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico teórico. Para la realización del estudio, se tomó como sujetos de investigación a una población de 60 docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 y la muestra estuvo conformada por 50 docentes de la mencionada institución. Se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario que midió la variable gestión educativa compuesto por 18 ítems con dimensiones: institucional, pedagógica, didáctica, comunitaria y administrativa. Además, un cuestionario para medir la variable del desempeño docente con 20 ítems con dimensiones: campo personal, campo del aula, campo institucional y entorno, ambas variables han sido validados mediante juicio de expertos y se realizó el proceso de confiabilidad de los instrumentos a través de la técnica de Alfa de Cronbach cuyos valores afirman que los instrumentos son confiables.

Los resultados de la investigación demostraron que la gestión educativa influye en el desempeño docente en cuanto al desarrollo profesional en el campo personal, campo del aula, campo institucional y entorno en un 42.8% en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Palabras clave: Gestión educativa, desempeño docente e institución educativa.

Summary

The purpose of this research work was to identify the incidence of educational management in the teaching performance of the Fe y Alegría educational institution No. 24 in the district of Villa María del Triunfo, 2018.

It is a non-experimental design research, quantitative approach, hypothetical deductive method, explanatory descriptive level because its results enrich theoretical scientific knowledge. To carry out the study, a population of 60 teachers from the Fe y Alegría educational institution No. 24 was taken as research subjects and the sample consisted of 55 teachers from the aforementioned institution. Two instruments were applied: a questionnaire that measured the educational management variable composed of 18 items with dimensions: institutional, pedagogical, didactic, community and administrative. In addition, a questionnaire to measure the variable of the teaching performance composed of 20 items with dimensions: personal field, field of the classroom, institutional field and environment; both variables have been validated by expert judgment and the reliability of the instruments was made through the Cronbach's Alpha technique, whose values affirm that the instruments are reliable.

The results of the investigation showed that the educational management influences the teaching performance in terms of professional development in the personal field, field of the classroom, institutional field and environment in 42.8% in the educational institution Fe y Alegría No. 24.

Keywords: Educational management, teaching performance and educational institution.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel internacional existen investigaciones llevadas a cabo por el Banco Mundial (2010), quienes observaron un inadecuado manejo de gestión educativa para conducir instituciones educativas. Uno de los problemas que se ha evidenciado en algunos países del sistema educativo internacional es el deficiente modelo de conducción de las instituciones educativas. Se hace necesario que la gestión educativa sea innovadora, eficaz y que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y los logros académicos de los estudiantes.

A nivel nacional, suelen presentarse inadecuados sistema de gestión educativa, una evidencia de ello son los bajos niveles de aprendizaje alcanzados en la evaluaciones PISA (2009, 2012 y 2015) y ECE (2012 al 2016). Se determinó que una de las razones es el deficiente apoyo pedagógico a los docentes como parte de la gestión educativa. Se evidencia inadecuados manejo de recursos mediante el programa de mantenimiento preventivo de la infraestructura escolar y del programa de fondos concursables del Fondep para mejorar la institución educativa. Los resultados del programa muestran que un porcentaje minoritario de directores de las escuelas públicas, retira los fondos destinados al mantenimiento de los centros educativos. Asimismo, se observa escasa formación del director en la gestión educativa, la mayoría de directores de instituciones educativas públicas del Perú tienen como única formación al asumir el cargo, ser docente de aula. En los últimos años, se están implementando iniciativas de capacitación docente en las cuales se han incluido aspectos de la formación a directores de instituciones educativas con la finalidad de fortalecer sus competencias profesionales.

En la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo del cono sur de Lima, se ha podido observar que dicha institución carece de una oportuna organización, existiendo así una serie de situaciones que conlleva a conflictos permanentes entre los integrantes de la comunidad educativa. Esta falta de gestión educativa de calidad se ve reflejada en diversas situaciones; indisciplina por parte de algunos estudiantes, bajo nivel académico, entrega fuera de fechas las programaciones curriculares y retiro de algunos estudiantes de la institución educativa, entre otras. Estas deficiencias encontradas en las diferentes dimensiones de la gestión no permiten que la institución educativa se desarrolle. La gestión educativa desarrollado por el equipo directivo en algunos casos se reduce a una rutina donde la solución es improvisar, enviar comunicados y alcances vía virtual o utilizando algún mural. Dentro de este contexto, la gestión educativa resulta deficiente y equivocada.

Esta problemática es común en muchas instituciones educativas de gestión pública y privada, se reconoce la necesidad de una gestión educativa en base a la ejecución de planes de desarrollo institucional de forma conveniente. Es necesario que las actividades de planificación a desarrollar consideradas en su Proyecto Educativo Institucional, en su Proyecto Curricular del Centro y en su Plan Anual de Trabajo se tomen considerando la participación de los agentes educativos. La gestión educativa está destinada a lograr un alto nivel de organización en la institución educativa y en la práctica del docente. Los directores tienen la responsabilidad de asistir a los docentes a través de acciones pedagógicas y administrativas convirtiéndose en mediador para mejorar el desempeño docente.

A nivel internacional en relación a la variable de desempeño docente se da grandes cambios que se vienen operando en la dinámica educativa de cada país, se observa la exigencia de mejorar el desempeño docente con la finalidad que puedan enfrentar desafíos referidos a contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones educativas y el aprendizaje de los estudiantes. Existe la tendencia a culpabilizar a los docentes de todos los males del sistema educativo. Asimismo, algunos docentes no son capaces de acomodarse a continuos cambios, tanto en el

contenido de su enseñanza como en la forma de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. El desempeño docente se enfrenta a nuevas formas de educar, existe la necesidad de enseñar a los estudiantes a producir nuevo conocimiento, enseñar a discernir la información confiable, desarrollar la autonomía y capacidad de resolver problemas, desarrollar la capacidad de síntesis e interacción, desarrollar una cultura democrática una educación intercultural; son algunas de estas formas, que constituyen auténticos retos de ahí la imperiosa necesidad de mejorar la práctica pedagógica.

La educación y esencialmente los estudiantes se encuentran frente a tendencias actuales y demandas que plantea la educación como la velocidad con la que se produce la información, la renovación de conocimientos, el adelanto de los medios tecnológicos, las nuevas demandas laborales, la necesidad de una vida en democracia; todo ello, exigen que los estudiantes puedan interactuar con otros para colaborar con el logro de los objetivos comunes. Es decir, la complejidad de las tareas y retos de afrontar va a requerir personas seguras de sí misma, con habilidades básicas para afrontarlas y que puedan aprender por su mismo, a controlar ese proceso de manera disciplinada y responsable en cada circunstancia.

Por tal motivo, fue necesario realizar un trabajo de investigación de forma sistemática a través del cual la gestión educativa permita comprender, orientar el desempeño docente y promover procesos internos en las instituciones que permitan crecer y afianzar el rol profesional del docente a través de una gestión educativa eficiente y eficaz orientada al desarrollo del aprendizaje integral. Reflexionando sobre esta realidad se realizó este estudio con el propósito de identificar la incidencia de la gestión educativa con el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo, Lima - 2018.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Trabajo previo internacionales

Ruiz (2015) presento la tesis titulada *incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio Liceo Franciscano*, ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2015. El objetivo de esta investigación fue valorar la incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del colegio para contribuir en el fortalecimiento de la calidad del proceso docente educativo. La investigación se abordó desde un enfoque mixto compuesto por el enfoque cuantitativo, al describir la influencia del acompañamiento pedagógico, en el desempeño de los docentes, se hace uso de encuestas, desde el punto de vista interpretativo, se considera un estudio con enfoque cualitativo, centrada en el fenómeno y no en los resultados según período de estudio es de corte transversal y de acuerdo al alcance la investigación es correlacional porque evalúa la relación entre las dos variables de estudio: el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. La investigación es de carácter descriptivo al obtener los datos directamente del entorno. La población tomada en cuenta en esta investigación fue constituida por el director, el coordinador de la modalidad de secundaria, cinco responsables de área y 22 docentes; la muestra fue conformada por el coordinador, cinco responsables de área y 18 docentes. La investigación concluye que las estrategias de acompañamiento pedagógico permiten el análisis conjunto de la práctica docente en sus diferentes dimensiones de su desempeño, la autoevaluación permite fortalecer lo positivo, proponiendo correcciones según el caso para determinar la necesidad de formular un compromiso de mejora con metas a mediano plazo.

Sosoranga y Pérez (2015) presento una investigación titulada *el desempeño docente y su relación con los estándares de aprendizaje en la asignatura de Lengua y Literatura*. El objetivo de la presente investigación fue la elaboración de una estrategia metodológica integral en el área de Lengua y Literatura basado en círculos de estudio

para mejorar la calidad educativa acorde a los estándares de aprendizaje dirigido a los docentes del subnivel básico de la Escuela Oscar Efrén Reyes de la ciudad El Guabo en el Ecuador. Se desarrolló el enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo, se aplicaron métodos lógicos de investigación y encuestas como observaciones a los docentes. La investigación permite concluir que los docentes muestran predisposición para el trabajo, pero les hace falta dominio de estrategias para generar aprendizajes acordes a los estándares de calidad de la educación y la relación que existe entre estas dos variables citadas es evidente.

Concha (2015) formulo su tesis *criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal*, la tesis fue desarrolla en Santiago de Chile. La finalidad de esta investigación es determinar los ámbitos relevantes considerados por los directores dentro del quehacer docente y su concordancia con los establecidos por el proceso de evaluación de desempeño docente. Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque teórico metodológico cualitativo de tipo descriptivo con diseño emergente, cuya muestra se estableció a partir del índice de vulnerabilidad escolar, instrumento utilizado por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas para establecer el nivel de riesgo social que poseen los estudiantes de escuelas de dependencia municipal y subvencionada. La población dentro de la cual se enmarca esta investigación está conformada por las escuelas de enseñanza básica de dependencia municipal que pertenecen a las comunas de la zona sur de la Provincia de Santiago. La selección de la muestra se realizó considerando las comunas de la zona sur de la provincia de Santiago que presentaron mayor índice de vulnerabilidad, éstas corresponden a las comunas de La Pintana, Lo Espejo y San Ramón siendo un total de 99 docentes. Por último, el estudio intenta constituirse como un aporte a la administración y gestión educativa, en tanto permite a los directores reflexionar en torno a los procesos de evaluación docente, que llevan a cabo al interior de sus establecimientos y de qué manera perfeccionar dicho sistema.

Cárdenas, Méndez y González (2014) presentaron un estudio sobre *evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios*, fue desarrollada en el país de México. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación que existe entre los niveles de estrés percibido y el desempeño docente, analizar la relación que existe entre el Burnout y el desempeño docente. El presente estudio es correlacional con diseño ex post facto, cuyo propósito es examinar la relación entre los puntajes obtenidos por docentes universitarios en la evaluación de su desempeño con el grado de estrés percibido y con la presencia de indicadores del Síndrome de Burnout. En la recolección de datos se aplicó la Escala de Estrés Percibido de Cohen y el Cuestionario de Burnout del Profesorado a una muestra convencional de 59 catedráticos de una facultad de la Universidad Autónoma de Nuevo León. La mayoría de las correlaciones entre el desempeño docente con estrés y Burnout resultaron débiles y no significativas; solamente resultó significativa la correlación entre falta de realización y cambio en el desempeño docente, que fue una correlación negativa ($r=-.446$; $p=.003$). La correlación entre los dos aspectos de desorganización institucional, supervisión y condiciones organizacionales indicaron que, a medida que se percibe más desorganización institucional, el desempeño docente empeora ($r=.361$, $p=.019$ y $r=.308$, $p=.047$; respectivamente). Los resultados indican que la falta de realización y la desorganización pueden estar relacionadas con el decremento del desempeño docente.

Correa (2103) presento su tesis *relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la Umng y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran*, desarrollado en Bogotá. El objetivo de la investigación fue caracterizar los significados de clima laboral y su relación con la gestión educativa de los diferentes actores de la facultad de estudios a distancia y sus implicaciones en la motivación, trabajo en equipo y liderazgo generando recomendaciones para mejorar o mantener positivamente el ambiente organizacional. Esta investigación se realizó desde la propuesta del enfoque cualitativo su estudio fue exploratorio a través de una encuesta de clima laboral en Faedis y entrevistas. La

muestra estuvo conformada por 35 funcionarios de la facultad de estudios a distancia, en donde se destaca en general que la mayor población está representada por el género masculino, los cuales fueron escogidos sin ningún criterio ni características específicas. Se concluye que los directores de programa están más preocupados por una gestión administrativa que educativa donde se especifica que el director coordina el desarrollo de todas las actividades académicas y administrativas de los docentes, personal administrativo y estudiantes del programa.

Trabajos previos nacionales

Rosario (2016) presento su tesis *la gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima*. El objetivo de la tesis fue determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño docente. La investigación fue de tipo básica, en razón que sus resultados enriqueció el conocimiento científico teórico, de nivel descriptivo y diseño correlacional, debido a que estableció relación entre dos variables: la gestión educativa y el desempeño docente. La población de la presente investigación estuvo conformada por 496 personas de los cuales 60 eran docentes de educación secundaria, 03 directivos, 288 estudiantes, 05 administrativos y 140 padres de familia. La muestra estuvo conformada por 275 personas, distribuida en 02 directivos, 03 administrativos, 40 docentes, 150 estudiantes del 4to y 5to año de secundaria y 80 padres de familia de la mencionada institución. Se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario para medir la variable gestión educativa y otro cuestionario para medir la variable del desempeño docente, ambas variables han sido validados mediante juicio de expertos presentando un adecuado nivel de confiabilidad: 0,841 y 0,872 respectivamente. Los resultados demostraron que existió relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente alcanzando un nivel de 0.837.

Aquino (2016) realizó su tesis *competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo* ubicado en Loreto. La investigación tuvo como objetivo determinar cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas. La metodología que se utilizó con el fin de comprobar la hipótesis fue bajo el enfoque cuantitativo, la investigación corresponde a un estudio básico, para su propósito se utilizó el nivel explicativo con un diseño no experimental de corte transversal correlacional - causal. Se utilizó tres cuestionarios sobre: competencias directivas, gestión educativa y comportamiento organizacional graduados a escala de Likert. La población estuvo constituida por los profesores de las instituciones educativas públicas, de los niveles inicial, primaria, secundaria, técnico productivo y superior tecnológico, del distrito de Putumayo, Región Loreto. La muestra estuvo conformada por 97 profesores de los cuales 15 eran de educación inicial, 42 de educación primaria, 21 de educación secundaria, 06 de educación técnico productivo y 13 docentes de superior tecnológico. La tesis concluye que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, región Loreto.

Dueñas y Bobadilla (2013) realizó su trabajo de investigación titulada *nivel de asociación entre clima institucional y desempeño docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar Ayaviri – Perú*. La investigación tuvo como objetivo identificar la relación directa existente entre el clima institucional y el desempeño docente. Consideró una población censal de los centros técnicos productivos Cetpros de la provincia Melgar Ayaviri de Ayaviri, Antauta y Oriurillo; la muestra estuvo compuesta por 22 docentes y 127 estudiantes. Esta investigación es de tipo cuantitativo se utilizó el método descriptivo-explicativo de diseño no experimental descriptivo correlacional; para la indagación se aplicó como instrumento la encuesta y el cuestionario de preguntas las cuales considero la escala de Likert. Al efectuarse el análisis de correlación correspondiente, según el procedimiento de

Spearman, se obtuvo en el caso de los docentes una correlación de 0,91 y en el caso de los alumnos de 0,97, que se interpreta como una correlación muy alta (positiva), lo cual significa que cuando la puntuación de la variable clima institucional aumenta, las puntuaciones de la otra variable como desempeño docente tiende a aumentar. Lo que implica una relación de causa-efecto y la obtención de un grado alto de correlación lo cual significa que el clima institucional actúa como una variable determinante en el desempeño docente. Las conclusiones indican la existencia de una correlación alta y positiva entre las variables clima institucional y desempeño docente. El grado alto de correlación, implica que el clima institucional actúa como una variable determinante en el desempeño docente.

Callomamani (2013) sustento la tesis *la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores ubicado en Lima*. El objetivo de esta investigación es determinar si la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores. Esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental y de naturaleza transversal. La población de estudio estuvo constituida por 84 docentes, 97 estudiantes de 5º de nivel secundaria de la institución educativa. La muestra estuvo conformada por 69 docentes y 69 estudiantes del quinto grado de nivel secundario de la institución educativa. La recolección de datos se obtuvo a través de instrumentos, validado mediante juicio de cuatro expertos. Para el análisis de la consistencia interna se utilizó el alfa de Cronbach, los valores de Cronbach 0,831 para el cuestionario de medición de la supervisión pedagógica y 0,874 para el cuestionario de medición del desempeño laboral del docente, es decir indican una buena consistencia interna. Para la prueba estadística utilizó el análisis de regresión, el cual permite medir el grado de relación que existe entre variables, según el modelo de regresión se obtiene 0.863. Esta investigación afirma que la supervisión pedagógica ejerce influencia en el desarrollo del desempeño laboral de los docentes.

Villegas (2012) presento su tesis *gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la FAP*. El objetivo de esta tesis fue determinar si existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento FAP – 2012. La investigación tiene un enfoque científico cuantitativo deductivo con diseño no experimental transeccional porque describe relaciones entre dos variables, es correlacional del tipo aplicada, descriptiva, prospectiva, transversal y analítica; se utilizó como instrumento de investigación la encuesta y cuestionario. La población de esta investigación estuvo constituido por los estudiantes del programa técnico doctrinario administrativo de la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú, la muestra censal compuesta por 150 estudiantes militares de los grados de técnica de primera, segunda y tercera, de los cuales 145 perteneciente al sexo masculino y 5 del sexo femenino sus edades oscilan entre 31 y 51 años. Los datos fueron procesados con el programa SPSS y se llegó a la conclusión que la gestión administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la Fuerza Aérea del Perú. Asimismo, se recomendó que ambas variables estudiadas son dependientes y que existe una relación entre ellas, así también lo demuestra el valor del estadístico obtenido con el coeficiente rho de Spearman que es 0.787 representando una correlación positiva buena.

1.3. Teoría estructuralista

Al final de la década de 1950 la teoría de las relaciones humanas entra en decadencia, se proporciona las bases adecuadas de la teoría estructuralista quien pretende ser una síntesis entre la teoría clásica referida a la organización formal y la teoría de las relaciones humanas referida a la organización informal inspirada en el enfoque de Max Weber, al respecto Chiavenato (2007) sostuvo:

La teoría estructuralista surgió entre la Teoría Tradicional y la Teoría de las Relaciones Humanas (incompatibles entre sí) hizo necesario una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa. (p. 248).

El movimiento estructuralista europeo, es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos constitutivos con relación a una totalidad; es decir está enfocado en las partes de un todo, en relación a ello Chiavenato (2007) manifestó:

Estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea en la diversidad de los contenidos, es decir, la estructura se mantiene incluso con alteración de uno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede indicarse en diferentes áreas y la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos. (p. 249).

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones. Las organizaciones son “unidades sociales” construidas con la finalidad de alcanzar objetivos institucionales. En correspondencia a ello Chiavenato (2007) sostuvo:

La organización formal se caracteriza por reglas reglamentos y estructura jerárquica para ordenar las relaciones entre sus miembros. La organización formal permite reducir la incertidumbre que se derivan en la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas), sacar ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso decisorio y asegurar la implementación de las decisiones tomadas. (p. 251).

Las personas ocupan ciertos papeles es decir conductas y desempeños dentro de las organizaciones sociales. En relación al hombre dentro de la teoría clásica se le caracteriza al hombre económico, en la teoría de relaciones humanas se caracteriza al hombre social y en la teoría estructuralista precisa al hombre organizacional el cual desempeña diferentes papeles en la organización, en mención de ello Chiavenato (2007) sustentó:

El "hombre organizacional" refleja una personalidad cooperativa y colectivista, que parece desentonar con algunas de las características de la ética protestante (eminentemente individualista). Weber había relacionado características del: protestantismo ascético con el espíritu del capitalismo-moderno, como se sabe, espíritu de realización, búsqueda de la propiedad, laboriosidad, sacrificio, puntualidad, integridad y conformismo; virtudes importantes en la conducta del hombre organizacional, que busca a través de la competencia obtener el progreso y la riqueza. (p. 252).

Todo trabajo o actividad humana utiliza diferentes métodos e instrumentos, algunos más adecuados que los demás pudiendo perfeccionarse mediante un análisis científico considerando tiempo, movimientos y procesos para su optimización, al respecto Frigerio, Poggi y Tiramonti recogen las ideas de Max Weber (1992) quienes manifestaron:

Max Weber en sus inicios de este siglo en Alemania, fundamentando su teoría en los principios de la racionalidad entendía que burocracia cómo un estilo de organización y de administración, era la manera que facilitaba las acciones de conducción y gobierno. (p. 122).

Weber define burocracia como forma de organización humana basada en la racionalidad donde considera los medios como factor preponderante para el logro de los objetivos institucionales. En el enfoque burocrático el estado es quien satisface las demandas educativas del sector y la administración pública es quien ejecuta las decisiones políticas del gobierno.

Administración

La palabra administración proviene del latín ad que significa hacia, dirección, o tendencia y del latín minister que significa subordinación u obediencia el cual señala a una persona que realiza una función bajo el mando de otro. Con el tiempo esta palabra tuvo algunas otras connotaciones. Según Chiavenato (2007):

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (p. 37).

La administración es esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, colectivos, de grupos organizados y donde la presencia del gerente es muy importante. Al respecto Koontz, Heinz y Mark (2012) manifestaron:

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia y la suma de los dos para lograr la eficacia. (p. 4).

La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol (1916) a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico, racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad.

Gestión

Gestión es la acción y efecto de gestionar y administrar son sinónimos y sus prácticas se relacionan con la transformación que hace el sujeto o persona. Frigerio et al. (1992) expresaron:

Recordemos que gestionar remite, según el diccionario es dar los pasos conducentes a la consecución de una cosa, definición que hace

referencia a acciones orientadas por uno o varios objetivos y a un actor o varios que toman a su cargo dicha tarea. (p. 38).

El término gestión se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Gestión es un término que tiene muchas dimensiones y se concibe como una actividad colectiva.

La Ley General de Educación 28044 aprobada 28 julio del 2013 en el título V “Gestión del Sistema Educativo” en su artículo 63° conceptualiza la gestión de la siguiente manera:

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan en forma descentralizada. (p. 23).

Las culturas institucionales ni los modelos son fijos, rígidos ni inmutables, ellos se adecuan en función de los cambios permanentes que se dan en el interior de la institución educativa, el contexto próximo de la comunidad y políticas del Ministerio, al respecto Frigerio et al. (1992) sostuvieron:

Los modelos de gestión resultan de la articulación de una propuesta del directivo y del ajuste más o menos logrado con el resto de los miembros de la institución. En otros términos, resultan de la lógica de los actores institucionales y de las características particulares del establecimiento. (p. 38).

En la práctica existen modelos propios y rasgos comunes de gestión de instituciones educativas, algunas personas que ejercen gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especializada para el ejercicio de esta función. La gestión es una disciplina que permite responder a los cambios y retos de la sociedad; surge del desarrollo de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano, del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas. Al respecto Casassús (2000) sostuvo “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 3). Los directivos orientan la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos por ello la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones.

La gestión como disciplina surge en la segunda mitad del siglo XX como una evolución de la administración moderna. En sus orígenes se distinguen dos corrientes según Cassasus, (2000):

Perspectiva de la experiencia: donde algunos empresarios comienzan a escribir sobre sus prácticas en la administración y perspectiva teórica: desarrolla modelos teóricos aplicados a la gestión como son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. (p. 90).

Existen maneras de definir la gestión, según el objeto y procesos involucrados que presentamos a continuación:

Tabla 1

Definición de la gestión según perspectivas

Perspectiva centrada en:	La gestión se define como:
Movilización de recursos	Capacidad de articular los recursos para lograr lo que se desea.
Priorización de procesos	Generación de recursos y procesos para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.
Interacción de los miembros	Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.
Comunicación	Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje	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.

Nota. Extraído del Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas, Unesco y Ministerio de Educación (2011).

En una institución todos los integrantes de la comunidad educativa como directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, actúan con intenciones diversas siempre enmarcadas en un propósito estratégico: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias, al respecto Beatriz Borja (2003) manifestó:

Gestión es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. (p.11).

Habitualmente se piensa que la gestión de una institución es un asunto que sólo incumbe a sus directivos y que solamente se lleva a cabo en la dimensión amplia del centro, pero no es así; también forma parte de la gestión lo que sucede en el aula, ya que los educadores, al enseñar, planifican un conjunto de actividades que, luego de llevarlas a cabo, son evaluadas. Las relaciones que los actores establecen dan lugar a una comunidad que favorezca el propósito de la institución educativa.

Modelos de gestión

La gestión se nutre de los diversos modelos, los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado; expresan una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales. Cassasus clasifica en siete modelos o visiones de la gestión las cuales son: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. En relación a ello Cassasus (1999) manifestó:

Cada uno constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental. (p. 103).

Normativo. Se desarrolló durante los años cincuenta hasta inicios de los setenta, esta dimensión permitió el diseño de planes nacionales de desarrollo y planes educativos. La planificación estuvo orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, a la asignación de recursos, las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo y la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Prospectivo. A inicio de los años sesenta se sostiene que el futuro no se explica sólo con el pasado; sino que, se encuentran imágenes del futuro que orientan el presente. Entonces, el futuro es previsible, múltiples e incierto pasando de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza y adopta un criterio prospectivo. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico. Es un modelo de gestión que se desarrolla a los principios de los años ochenta, tiene un carácter estratégico denominado “normas” las cuales relacionan la organización con el entorno y carácter táctico llamado “medios” para alcanzar lo que se desea. Este modelo de gestión articula los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros y propios de una organización que se vincula a las consideraciones económicas a la planificación y la gestión. Recién, a inicios de los noventa se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean situaciones estratégicas donde se hace visible una organización a través de una identidad institucional mediante diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Estratégico - situacional. Se desarrolla a mediados de los años ochenta frente a la crisis financiera y situación social inestable se origina el análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo. En este periodo predomina el criterio de buscar acuerdos y lograr consensos sociales para la gestión de los sistemas educativos, se quiebra el proceso integrador de la planificación, se multiplican los lugares y entidades planificadoras dando lugar a la descentralización educativa.

Calidad total. Este modelo de gestión se presenta a inicios de los años noventa se da el proceso de la descentralización educativa y la gestión educativa referida a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permite considerar la visión de la calidad en la organización; surgen dos hechos importantes: se reconoce la existencia de un “usuario” y preocupación por los resultados del proceso educativo. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición, evaluación de la calidad de la educación. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores para orientar las políticas educativas. Aparecen los componentes centrales de la calidad: la identificación de usuarios, identificación de necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Reingeniería. Este modelo se desarrolla a mediados de los años noventa, se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global donde se distinguen aspectos de cambio como: las mejoras no bastan, los usuarios tienen mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan y la naturaleza del proceso de cambio para que haga su proceso de mejora. Se requiere un cambio cualitativo, radical “reconceptualización fundacional” y un rediseño radical de los procesos, se reconoce mayor poder y exigencia de la calidad educativa. Se necesita un cambio radical de los procesos sobre educación y aprendizaje, con mejores desempeños.

Comunicacional. En la segunda mitad de los años noventa se desarrolla el modelo de gestión comunicacional, se comprende a la organización como una entidad con una perspectiva lingüística donde el lenguaje es el elemento de coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que son procesos de comunicación que facilitan las acciones deseadas. Al respecto Cassasus (1999) sostuvo:

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipo cooperativo. (p. 108).

Gestión Educativa

En los años sesenta en Estados Unidos se empieza a hablar de “gestión educativa”; en los setenta, en el Reino Unido y en los ochenta, en América Latina; está considerada como una disciplina por su bajo nivel de especificidad y estructuración. Al respecto Cassasus (1999) señaló:

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Su objetivo es estudiar la organización del trabajo en dicho campo y está determinada por el desarrollo de las teorías generales de ambos campos. (p. 3).

Los gobiernos buscan mejorar la calidad y la equidad de la oferta educativa de sus países. Sin embargo, se reconoce que no tienen las capacidades de gestión que los conduzcan hacia esas metas, dado que no existe una sistematización de instrumentos y técnicas que puedan ser aplicadas en los distintos niveles del sistema. Cassasus (1999) refirió:

El modelo de gestión educativa es un intento de ofrecer dichos instrumentos y técnicas. En su preparación se han revisado y experimentado una gran gama de instrumentos y técnicas de los enfoques prospectivos, estratégicos y de calidad total, seleccionándose las más apropiadas a los sistemas educativos en contextos de descentralización. (p. 3).

Gestión educativa se relaciona con planificar la cual significa conducir de manera adecuada, controlando los procesos; una buena gestión se define por los resultados, producto de un planeamiento institucional, al respecto Frigerio et al. (1992) manifestaron:

La gestión educativa es una herramienta de gobierno para la conducción institucional, el principal requerimiento que debe afrontar la gestión es asegurar la mayor coherencia técnica y política para lograr adecuados resultados de aprendizajes en los alumnos, lo que se traduce en su capacidad de prever y organizar todo tipo de requerimiento. (p. 45).

Gestión educativa hace referencia a acciones orientadas por uno o varios objetivos y a un actor o equipo directivo que toman a su cargo dicha tarea al respecto; el papel de la gestión educativa permite ser un instrumento de gobierno para mejorar la calidad de la institución educativa. Sobre la base de esta afirmación se define que la gestión educativa deberá generar información sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En relación a esta afirmación Frigerio et al. (1992) señalaron:

Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función. Los saberes que sustentan su accionar por lo general no resultan de un conocimiento "técnico" específico, sino del modo en que se entrelazan diferentes factores: experiencias construidas a partir del ensayo y error, "identificación" con estilos de conducción con los que entraron en contacto durante el ejercicio de la docencia, etc. (p. 38).

Gestión Educativa es un plan que articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la conducción, el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad, la pertinencia educativa, los equipos docentes, las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje y los gestores educativos. Al respecto, Pozner (2000) refirió:

El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;

b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas. (p. 17).

Los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y de los docentes; por ello, la gestión escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias. Hoy los directivos tienen que incorporar elementos orientados a mejorar las buenas prácticas pedagógicas las cuales se verán traducidas en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.

La gestión educativa es una disciplina que permite ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y tiene como finalidad lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de los estudiantes, para que puedan insertarse productivamente en el mundo laboral. Delannoy (1999) en la Unesco sostuvo:

La gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización. (p. 35).

La gestión educativa busca el desarrollo de liderazgo en los directivos, la participación en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas competencias en los actores educativos. A razón de ello, Sañudo (2006) mencionó:

Gestión educativa se define como un proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos. (p. 15).

La gestión educativa aplica los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración. La finalidad de la gestión educativa es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación; está influenciada por teorías de la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. En tal sentido, Botero (2000) comentó:

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (p. 2).

Se puede decir que la gestión educativa es el conjunto de procesos o procedimiento, de toma de decisiones informadas, de realización de acciones y actividades que permiten llevar a cabo prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación en beneficio de los estudiantes. Por otro lado, Freire y Miranda (2014) sostuvieron:

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela. Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo demandan una reforma de la educación. (p.11).

Dimensiones de la gestión educativa

Se utilizan algunas categorías para analizar las dimensiones de las instituciones educativas, el tipo y el carácter de las tareas. Al respecto Frigerio et al. (1992) manifestaron:

Entendemos por campo el conjunto de elementos coexistentes e interactuantes en un momento dado, un campo es siempre dinámico, se reestructura y modifica permanentemente. Podemos diferenciar dentro de un campo distintas sub estructuras: Las dimensiones. (p. 41).

Se distinguen cuatro dimensiones: dimensión organizacional, dimensión pedagógico-didáctica, dimensión comunitaria y dimensión administrativa. Se detalla cada una de ellas.

Dimensión organizacional

La dimensión organizacional se refiere a los roles directivos o equipo de conducción en las instituciones educativas. Al respecto Frigerio et al. (1996) sostuvieron:

El director y vicedirector conforma un equipo, el cual puede estar previsto en el organigrama, pero además conforman una "unidad funcional", que supone una diferenciación de tareas y funciones y, en consecuencia, de las responsabilidades. (p. 41).

Según normas se determina que el director es responsable de la dimensión organizacional y administrativa y el vice director es responsable de la dimensión pedagógica; es importante la unidad funcional para el conocimiento de la comunidad educativa, en la práctica se podría afirmar que el director es el coordinador general responsable de las cuatro dimensiones del campo de la gestión educativa.

Funciones del equipo de conducción

Existen aspectos teóricos y prácticos relacionados a los diferentes roles de los directivos los cuales son: toma de decisiones, delegación de tareas, conducción de equipos de trabajo, conducción de la negociación y la supervisión las cuales se detallan a continuación.

- Toma de decisiones. La toma de decisiones se utiliza para diferentes y múltiples situaciones como proyectos institucionales, evaluación de docentes, alumnos, certificación de aprendizaje entre otros. Los factores para elegir son sistema de valores individuales, organizacionales y sociales e informaciones necesarias. Es necesario establecer el problema que se presenta a la racionalidad del decisor y del sistema. Existen tres tipos de decisiones las cuales son: decisiones estratégicas tienen un impacto que producen funciones sustantivas en coherencias con las finalidades del establecimiento; decisiones de gestión son las que concretan decisiones sin perder unidad del proyecto y decisiones operacionales son las que orientan las actividades de otros actores. El proceso decisional dentro del marco de un modelo racional consta de seis etapas las cuales son: determinación del problema, análisis de situación, definición de objetivos, estudio de soluciones, elección de una alternativa y evaluación de la elección.
- Delegación de tareas. Los directivos desarrollan una gran cantidad de tareas, de las cuales muchas obstaculizan su desempeño, a razón de ello, es importante la delegación de tareas, Batkey (como se citó en Frigerio et al. 1992) definió la delegación como:

La delegación es la transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros para que ejecuten su trabajo dentro de los límites establecidos de común acuerdo. Se puede delegar funciones y autoridad; pero la responsabilidad nunca puede ser delegada totalmente. (p. 53).

El equipo de conducción realiza la transferencia de autoridad y responsabilidad, delega tareas y funciones, elabora consignas claras, hace seguimiento y control; ello permite mejorar la calidad del trabajo porque incrementa la capacidad de todo el personal, el delegado enriquece sus posibilidades de desarrollo y mejor nivel de satisfacción. La delegación es un proceso de tres fases: asignación de tareas y la atribución de poder donde se precisa las tareas, las funciones u objetivos a asignar, tomando en cuenta el rol que desempeña en la institución y el perfil profesional; la creación de obligaciones donde se fija el cronograma del trabajo a realizar, proveer la información necesaria, atender consultas, establecer responsabilidades, establecimiento del sistema de control y evaluación sobre los resultados esperados.

- Conducción de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo producen impacto en la tarea institucional por lo cual se establecen algunas ventajas: las actividades de varias personas producen mejores resultados que las sumas de varias actividades individuales; se reducen las comunicaciones clandestinas y rumores; favorece el proceso de delegación como coordinadores de área; los actores sienten un mayor grado de pertenencia; el equipo de conducción y equipo de trabajo tienen más oportunidad de trabajar las tensiones.

Frigerio et al. (1992) establecieron una serie de requisitos del equipo directivo y equipo de trabajo. Los requisitos del equipo directivo son capacidad para liderar equipo, capacidad para resolver problemas, coordinador, producir comunicaciones claras, manejo de relaciones interpersonales, efectuar un seguimiento y evaluación de la tarea. Asimismo, tenemos los requisitos de los integrantes del equipo de trabajo como habilidad para el desempeño autónomo, capacidad para la escucha y el comportamiento solidario, el compromiso con la tarea, conocimientos técnicos para la realización de las tareas solicitadas, capacidad para resolver problemas y capacidad de autoevaluación.

Frigerio et al. (1992) presentaron una guía para la preparación y conducción de reunión la cual se sintetiza de la siguiente manera:

Preparación de la reunión considera la clarificación del encuadre donde se especifica los objetivos, técnicas (exposición, equipo, torbellino de ideas, análisis de casos) y tiempo disponible. También se ve la composición del grupo en relación al número y características de participantes, así como la presentación de los temas o cuestiones a tratar: proporcionar objetivos y datos fundamentales e incitar búsqueda de alternativas previas y organización de material.

Conducción de la reunión tiene en cuenta la presentación de los participantes en caso no se conozcan entre sí, se explicita el encuadre de la reunión para señalar una ruta de trabajo y conducir las actividades programadas.

Realizar el cierre de la reunión donde se desarrolla una síntesis y evaluación de la misma.

- Conducción de la negociación se relaciona con la palabra negocio, concertación y consenso; existen estilos de negociación las cuales son: estilo competitivo, en toda situación se da dos situaciones: ganar o perder, es una estrategia válida si se logran los objetivos y si el adversario hace concesión es señal de debilidad, se denomina juego de suma cero y el estilo cooperativo, se utiliza la frase ganar - ganar, no hay disputa por vencer al otro, hay beneficios para las diferentes partes.

Existe una serie de elementos prácticos para conducir una negociación como preparar la negociación, establecer los objetivos de la negociación; evitar respuestas simétricas o “en escalada”; efectuar una evaluación y examen crítico de las propias actitudes durante las fases de negociación; generar alternativas creativas para que puedan aparecer nueva opciones y posibilidades; se debe evitar juicios prematuros o apresurados, informaciones inconvenientes, pocos precisas y búsqueda de respuestas únicas; separar en forma momentánea el proceso decisorio del creativo; se debe realizar al final recapitulaciones y evaluaciones parciales para verificar la comprensión de las partes comprometidas y conocer las ventajas de la negociación individual o en equipo.

- Función de supervisar. La calidad de la escuela se relaciona con la calidad de la supervisión pedagógica, la cual está relacionada con control, evaluación, verificación e inspección, la función de supervisar contiene elementos y tareas, al respecto Frigerio et al. (1992) explicaron:

La supervisión necesita de saberes profesionales específicos. Entre los mismos podemos mencionar el conocimiento de los programas, los métodos y los procesos de aprendizaje, las habilidades necesarias para el manejo de las relaciones interpersonales; las habilidades para planificar, organizar y evaluar recursos, procesos y resultados. (p. 61).

Los equipos de conducción tienen una responsabilidad en el proceso de supervisión, se considera cinco etapas las cuales son:

Periodo preparatorio de la supervisión donde se produce el intercambio de ideas lo cual permite llegar a acuerdos sobre las tareas que se realizan, los objetivos, funciones, roles, tiempos entre otros.

Periodo de observación en este periodo se pone en juego la dinámica del observador y observado.

El periodo de análisis significa comprender situaciones, resaltar elementos positivos y negativos, explicar, reflexionar, buscar acciones y medios para mejorar.

El periodo de retroalimentación, quien supervisa tiene la responsabilidad de ofrecer alternativas para mejorar.

El periodo de evaluación consiste en revisar lo sucedido para que los actores incluidos puedan emitir juicios valorativos.

La dimensión organizacional llamada también dimensión institucional se concreta en procedimiento, medios e instrumentos para el buen funcionamiento de la institución, según Unesco (2011) precisa lo siguiente: reglamento interno, organigramas, manual de funciones y procedimientos, comisiones de trabajo, canales de comunicación, uso de tiempos y espacios.

Se entiende por dimensión institucional a la forma cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa al respecto la Unesco según Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas (2011) precisó:

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

(p. 27).

Es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de la identidad de toda institución educativa conformadas por los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Dimensión pedagógica didáctica

Toda organización educativa desarrolla una serie de actividades de enseñanzas, esta dimensión está referida a los modelos de enseñanza – aprendizaje y las teorías que la componen como:

- Práctica pedagógica y transposición didáctica. Las organizaciones generan una serie de actividades de enseñanza como aprendizajes, ritos, rutinas, usos y costumbres, procedimientos entre otras actividades. Al respecto, Frigerio et al. (1992) sostuvieron:

Las instituciones educativas se diferencia de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica. (p. 69).

Considerando esta definición se puede decir que las prácticas educativas es un elemento clave del proceso enseñanza aprendizaje donde los docentes facilitan, organizan y asegurar un encuentro entre los estudiantes y el conocimiento. A razón de ello se afirman que las prácticas educativas son complejas porque articulan demandas sociales, políticas, deseos individuales, cuestiones relativas al saber, los vínculos con la institución, trayectorias profesionales con los docentes e historia de los alumnos.

Las prácticas educativas están vinculadas con la transposición didáctica, los equipos de conducción y los docentes se preocupan por la calidad de la educación ellos cuestionan la correspondencia entre el conocimiento erudito, conocimiento enseñado y conocimiento realmente aprendido. Frigerio et al. (1992) manifestaron:

Llamamos transposición didáctica al proceso de adaptaciones sucesivas de los saberes por los cuales el conocimiento erudito se transforma en conocimiento a enseñar y éste en conocimiento enseñado. El conocimiento, tal como es producido requieren de una serie de adaptaciones para su difusión y enseñanza. (p. 70).

- El papel de los equipos de conducción en la dimensión pedagógico didáctica. Todo equipo de conducción o directivo tienen como propósito mejorar la calidad de las prácticas educativas, para ello tiene que saber que ocurren en la enseñanza y aprendizaje mediante la observación en clases, talleres, laboratorios, etc., es decir en todo terreno geográfico propuesto en el currículum. Se afirma que el currículum es el contrato entre escuela y sociedad donde el equipo de conducción cuida el vínculo entre los alumnos y el conocimiento, el cual es promovido, facilitado y sostenido por el docente. Se presenta un cuadro que especifica los tipos de currículum.

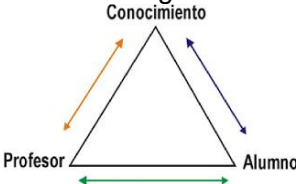
Currículo prescrito - Propuesta oficial	Currículo real - Currículo de acción
Se depositan responsabilidades.	Es el espacio donde se promueve el encuentro entre estudiantes y conocimientos.
Contrato de: - Enseñanza aprendizaje - Pedagógico didáctico	Equipo directivo construye un saber acerca de los vértices del triángulo didáctico.
Los estudiantes encuentran en el currículum el establecimiento con el docente	

Figura 1. Comparación entre tipos de currículum

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Frigerio et al. (1992).

- Observación de los grupos de conducción. La observación es un momento importante de la actividad escolar y un intercambio para el mejoramiento de las prácticas docentes. Al respecto Frigerio et al. (1992) manifestaron:

Un estilo de desempeño de la conducción que integre la dimensión pedagógico didáctica requiere trabajar previamente con el equipo docente, explicitar y fundamentar las razones y la importancia del trabajo en esta dimensión, hacerlo con una consigna clara y construir un estilo de intercambio que permita modificar la “mala imagen” que la presencia del directivo en el aula tiene para algunos docentes. (p. 76).

La observación del equipo de conducción desarrolla un procedimiento sistemático de recolección de datos el cual considera cinco etapas: preparación de entrada al territorio, entrada al territorio, reglas de observación, la salida del territorio y trabajo institucional.

La preparación de entrada al territorio especifica dos ejes de trabajo como negociación de la entrada y construcción de instrumento elaborado sobre reuniones de intercambio para acordar aquello que será observado; dentro de los aspectos a observar se tendrá la relación con el contenido, la organización de la clase, los vínculos favorecidos por el docente, la utilización de textos y recursos; la entrada al territorio, después de tener los instrumentos, la consigna, el tiempo. Es necesario recordar a los docentes que esta actividad forma parte de la planificación institucional.

Reglas de observación, se debe respetar el contrato establecido, fecha, tiempo y registro se debe implementar las guías elaboradas de forma conjunta. Si se quiere que la información sea rigurosa se debe tener varias visitas de observación las que permiten relativizar el impacto de factores y contar con información confiable.

La salida del territorio se da luego de haber compartido un tiempo y espacio con el docente, se hacen una devolución de lo observado, hay que tener consideraciones generales, se debe destacar aspectos valiosos de lo observado y frente a dificultades hacerlo con precaución y ofrecer una propuesta positiva; se debe considerar el trabajo institucional donde la información recogida se transforme en insumo para el registro de cuestiones pedagógicas didácticas.

- La evaluación concierne a todas las dimensiones del campo institucional. Frigerio et al. (1992) precisaron:

Consideramos la evaluación como un mecanismo de aprendizaje como un procedimiento para obtener información y construir un saber acerca de las instituciones educativas para su mejoramiento. Estas líneas no pretenden abordar en profundidad todas las cuestiones relativas a la evaluación y sus modalidades. (p. 86).

La evaluación tiene que ser completa con procedimientos adecuados para adecuarse a múltiples contextos. Tenemos la comunicación de la evaluación referida a la identificación de nudos problemáticos, deficiencias y logros institucionales para luego planificar estrategias de superación, la evaluación no tiene como finalidad responsabilizar por los fracasos de los actores sino comprometerlos para que el esfuerzo individual se traduzca en logro colectivo. La evaluación constituye un aspecto del proceso de formación, una instancia de aprendizaje y parte del contrato pedagógico didáctico que el docente establece con el estudiante y es parte del contrato organizacional que todo directivo establece con los docentes respecto a las prácticas pedagógicas.

La evaluación institucional es el proceso de recolección de información y el análisis que permite construir un saber acerca del establecimiento, diseñar estrategias y tomar decisiones en beneficio de los estudiantes.

La dimensión pedagógica didáctica se concreta en procedimiento, medios e instrumentos, permite una dinámica específica a la institución educativa y atiende a los siguientes aspectos según Unesco (2011): planes, programa, relación con estudiantes, estilo de enseñanza, actualización docente, enfoque de evaluación, Orientación Educativa Tutoría.

Se entiende por dimensión pedagógica a los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y modelos didácticos; al respecto la Unesco según Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas (2011) precisó:

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza - aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. (p. 26).

Dimensión comunitaria

Relacionada con el nexo entre organización y comunidad, es el intercambio entre instituciones y sujetos sociales de la comunidad. En esta dimensión se precisa la institución cerrada como aquella que no es sensible a las demandas del medio, actúa sin ser influido por el medio y en caso extremo muere por el encierro. Asimismo, se considera institución abierta por que canaliza las demandas compatibilizándolas con actividades sustantivas, asegura el establecimiento de intercambios permanentes y en caso extremo desaparece por dilución.

Se puede determinar algunos vínculos entre escuela y comunidad en base al reconocimiento de la influencia del entorno social como: direccionalidad de la incidencia delimitando la unidireccional en la que precisa que el entorno y escuela tienen influencia y capacidad de transformación y la bidireccionalidad donde el entorno y escuela se influyen mutuamente. Los estilos de incidencia se refieren a la relación entre el entorno y escuela; se considera el vínculo positivo cuando el entorno y escuela se influyen mutuamente y existe colaboración para el logro de los objetivos y vínculo negativo cuando el entorno limita el desarrollo de proyectos. En la dimensión comunitaria se considera los siguientes aspectos:

- Demandas del asistencialismo. Existe un exceso de demandas que pesa sobre la institución escolar, las escuelas tienen que preservar su especificidad para ello se tiene en cuenta lo siguiente: la escuela es considerada por el estado como un canal de acceso para llegar a amplios sectores de la población; la marginación social, secuelas de enfermedades, violencia y delitos obligan a multiplicar acciones de prevención, de asistencia material y afectiva de los alumnos; la comunidad tiene una alta valoración de las escuelas y tiene grandes expectativas de mejoramiento de la situación de sus hijos; la comunidad demandan conocimientos para que sus hijos accedan a mejores puestos de trabajo e inserción social; la institución educativa organiza pedidos para atenderlos sin desatender lo específico del contrato entre escuela y sociedad; la institución puede obtener apoyo y servicios de instituciones para el trabajo mancomunado que permita potenciar recursos institucionales y el compromiso social de la institución educativa se efectiviza con la calidad del servicio que presta.
- Participación. Referida al desarrollo de sentimientos de pertenencia. Al respecto Frigerio et al. (1992) expresaron. “Entendemos por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presente y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público” (p. 104). La participación tiene un importante papel en la organización de las instituciones y en su posibilidad de concretar los objetivos institucionales por ello considera tres cuestiones fundamentales: actores de la escuela quienes intervienen en la definición de las normas que regulan comportamiento, establecen derecho y obligaciones; se cuentan con el compromiso de los actores.

En relación a las formas y niveles de participación se considera dos formas de participación: la indirecta relacionada con elecciones de representantes o personas en quienes se delega y la directa relacionada con la intervención del individuo en la gestión pública.

Los niveles de participación directa son el informativo, el cual indica estar capacitado para hablar de lo acontecido; el consultivo, necesita la opinión de los individuos para tomar o no cierta medida, recabar ideas y sugerencias; decisorio, donde los individuos toman decisiones; el ejecutivo, referida a la forma como operan los individuos sobre la realidad mediante la ejecución de las decisiones previamente tomadas y evaluativo que significa evaluar y verificar lo realizado.

- Obstáculos y límites a la participación. Las actividades participativas que se desarrollan en las instituciones escolares y los diferentes actores de la comunidad están determinada por algunos límites. En relación a ello, Frigerio et al. (1992) expresaron:

Los límites más evidentes a la participación los proporcionan los propios actores y su capacidad e interés para compartir los espacios abiertos por la institución. La capacidad y el interés están fuertemente condicionados por cuatro tipos de cuestiones: cuestiones históricas, condiciones socioculturales, la dinámica institucional y especificidad de la institución escuela. (p. 106).

- Organizar la participación se realizará sobre las bases de una asignación de niveles de participación y materias de intervención, tales como: ámbito de intervención, composición del grupo, categorías de los miembros, forma de elección de los participantes, proporcionalidad y duración de la representación, frecuencia y periodicidad de las reuniones, los plazos otorgados para la ejecución de los productos y para la toma de decisiones.
- Las vivencias y convivencias atraviesan toda la vida institucional, Frigerio et al. (1992) sostuvieron: “hablar de reglas y convivencia remite a cuestiones de la disciplina, a lo permitido y lo prohibido así como a las sanciones y castigo que corresponde a la transgresión de la regla” (p. 106). Con esta afirmación se puede decir que palabra disciplina está asociada a alumnos y actores. Por ello

Frigerio et al. (1992) definieron: “Las normas de convivencia no son otra cosa que el necesario conjunto de normas que permiten, posibiliten y regulan los intercambios entre actores que comparten una actividad”. (p. 109). La finalidad de las normas es la construcción de un clima que permita el desarrollo de actividades pedagógicas.

El equipo de dirección debe crear el contexto para la puesta en marcha de lo indicado según las normas garantizando la participación de todos los actores; crear condiciones para resolver cuestiones relacionadas con la convivencia, define la manera de resolver estos aspectos con el proyecto y las políticas de la institución y sobre todo tienen responsabilidad de no generar injusticia e impunidad.

En relación a la injusticia e impunidad se articula dos dimensiones: el orden normativo el cual indica, prohíbe y permite comportamientos con el fin de regular los diferentes aspectos de la vida institucional y los mecanismos disciplinarios alusiva al acatamiento y ajuste de los comportamientos a las normas como los castigos y recompensas.

Todo equipo de dirección o equipo directivo debe prestar atención a dos riesgos comunes en la vida escolar: el primero es la injusticia donde hay comportamientos institucionalmente permitidos y que en la acción son sancionados y la impunidad es cuando el comportamiento institucionalmente prohibido es aceptado y no tienen sanción. En esta dimensión se considera algunos estilos frente a problemas disciplinarios o de convivencia surgidos en una institución educativa como el abstenerse es una actitud instintiva se puede dar por cansancio, se confía en la autorregulación del grupo y la reacción está referida a la intervención dada frente a un problema de indisciplina, se consideran de relativo efecto, de impacto poco duradero, de alto riesgo y usualmente posterga el problema. Podemos señalar algunas estrategias que permiten atender ciertas situaciones: Estrategias preventivas son las que no

tienen un efecto duradero, se supone una solución desde el exterior del aula y sus efectos no siempre son previsibles. Cuando el docente dice al alumno: “Te retiras del aula”. Tenemos también las estrategias de mediación cuando la frase es sinónimo de sermón, castigo en este caso el docente dice al alumno: “Tendrás que hablar con el sub director y estrategias de desplazamiento de la responsabilidad cuando se espera que otros logren lo que yo no puedo, es cuando el docente dice al alumno: “Tendrán que venir tus padres”.

La dimensión comunitaria se concreta en procedimiento, medios e instrumentos; está referida a la relación de padres y madres de familia, proyectos de proyección social y relación con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas y organismos civiles.

Se entiende por dimensión comunitaria a la articulación de escuela y comunidad, donde los actores participan en la toma de decisiones al respecto la Unesco según Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas (2011) precisó:

Esta dimensión hace referencia al modo en 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. (p. 27).

Dimensión administrativa

Administración es conducir a un grupo de personas, procesar información y contenidos para transformarlas en acciones concretas. Al respecto, Frigerio et al. (1992) sostuvieron:

Administrar está estrechamente e indisolublemente vinculado a gobernar, es decir, a conducir una pluralidad de personas. En efecto, toda conducción requiere un aparato que se encargue de procesar la información y los contenidos de las decisiones y de transformarlos en acciones concretas como proveer o suministrar lo necesario. Es decir que toda conducción requiere una administración. (p. 121).

Mediante la tarea administrativa se procesan las demandas, se procesan los conflictos, se prevé las acciones que hacen posible la conducción de la institución hacia el camino trazado. Se afirma que lo malo de la administración no está en sí misma sino en sus estilos y procedimientos. Al respecto Frigerio et al. (1992) recoge las ideas de Max Weber y nos dicen:

Max Weber en sus inicios de este siglo en Alemania, fundamenta su teoría basada en los Principios de la Racionalidad, él entendía burocracia cómo un estilo de organización y de administración, era la manera que facilitaba las acciones de conducción y gobierno. (p. 122).

Las exigencias del mundo moderno obligan a la consideración de un tipo de administración especial. De manera semejante, Frigerio et al. (1992) sostuvieron:

La organización burocrática es para él un modo racional de administrar un mundo caracterizado por la división del trabajo, la especialización de los saberes profesionales, la extensión de las comunicaciones, la obediencia a las normas y no a los hombres. (p. 122).

Las tareas administrativas imponen una cotidiana toma de decisiones las cuales condiciona todas las acciones institucionales por ello se dice que las prácticas administrativas son maneras de tomar decisiones. Las organizaciones están afectadas por proceso de ritualización se visualiza cuando el gobierno reclama entrega de informes y luego no procesa sólo los archivan. Se propone la resignificación de la dimensión administrativa. Resignificar implica desvirtualizar procedimientos y adjudicarles un nuevo sentido en función de objetivos institucionales. Frigerio et al. (1992) expresa: “El administrador es un planificador de estrategias. Es un actor que prevé las consecuencias de las decisiones que se adoptan”. (p. 125). Al respecto los autores sostuvieron:

Debemos tener claro los beneficios que nos pueden proporcionar. En realidad, suele ocurrir que detrás de los ritos y las formalidades, existen utilidades ocultas que deben ser reconsideradas, anuladas o rescatadas. Un primer paso, nos parece adecuado revisar tres tipos de actividades que forman parte de lo que habitualmente llamamos administración: las relacionadas con la previsión de los recursos, el control normativo y las relacionadas con la organización formal del establecimiento educativo. (p. 127).

La previsión de los recursos es cuando la institución educativa gestiona ante los organismos pertinentes la previsión de elemento que permitan dar satisfacción a las necesidades. Se puede establecer una serie de funciones como: prever las necesidades humanas, materiales y precisar el momento que deberán ser satisfechas; establecer un orden de prioridades para la satisfacción de las mismas; indicar a los posibles proveedores de los recursos, identificar a los canales y contactos más aptos; iniciar las gestiones con la debida antelación como para garantizar la satisfacción de la mayor cantidad posible de necesidades.

El control normativo especifica que las instituciones cuentan con una estructura de organización formal y un conjunto de normas que regulan las funciones que cada

uno de los integrantes de la comunidad educativa deben cumplir; todo estilo de gestión conlleva riesgos y toda propuesta de administración está expuesta a la aparición de problemas. La función clave de los administradores es facilitar la gobernabilidad del sistema, la administración es una herramienta para diseñar futuros deseables y conducir la construcción de ese futuro. Al respecto Frigerio et al. (1992) sostuvieron:

Los administradores tienen la tarea de diseñar estrategias para controlar el cumplimiento normativo y en el ejercicio de esta función deben, en más de un caso, vencer la resistencia de los actores que le encuentren escasa utilidad a los requisitos de formalidad. (p. 128).

La organización de tareas institucionales se da sobre la base de la construcción de organigramas y la distribución de tareas dentro de la organización del trabajo. Se viven muchas situaciones de negociación, regateos, apelaciones influencias individuales, alianzas entre sectores, presiones de los líderes e integrantes de grupo. La institución educativa tiene que desarrollar la coordinación e integración a través del cual se puede obtener los compromisos y tomar decisiones. A razón de ello, Frigerio et al. (1992) plantearon:

La organización formal de todas las actividades institucionales, en especial del espacio y del tiempo, corresponde al área administrativa, pero no resulta, como hemos visto, sólo de las previsiones técnicas, sino que a su elaboración concurren todos los factores internos y externos que de uno u otro modo tienen presencia institucional. (p. 129).

La organización de la administración sostiene que para cada una de las actividades existen un procedimiento y la construcción de instrumentos para ejecutarlas y lograr un determinado resultado. Información y comunicación es una construcción significativa de los datos que se registran en las instituciones educativas. Se precisó esta definición con el aporte de Frigerio et al. (1992):

La tarea de administrar respecto de la información consiste en el diseño de las combinaciones significativas de los datos, con la finalidad de realizar diagnósticos que detecten problemas o identificar causales de estos problemas, posibles relaciones entre ellos y vías de superación. (p. 130).

La información resulta de combinar de manera relevante los datos que produce la realidad. Estos datos se vuelven en indicadores de lo que sucede al interior o exterior de la institución educativa. El papel de la administración es articular de forma armónica los intereses individuales y los institucionales de los integrantes de la comunidad educativa.

Es necesario tener una cuidadosa atención a la comunicación y comprensión dentro de la institución en los procesos comunicacionales intervienen factores interpersonales como: número y diversidad de interlocutores, las redes de comunicación existente, la estructura jerárquica, las estrategias que despliegan los grupos individuos que lo conforman, la institución tiene que asegurar que las informaciones lleguen a todos los sectores, Frigerio et al. (1992) expresaron:

Una de las funciones de la administración es asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución. Para ello será necesario construir canales de comunicación por los cuales hacen transitar la información y crean rutinas comunicativas. (p. 131).

Los instrumentos que se utilizan en las comunicaciones en una institución educativa son los murales informativos, las comunicaciones internas, buzones de sugerencias, encuestas, comunicaciones cara a cara, reuniones generales, entrevista individuales y reuniones espontáneas entre otros.

Esta dimensión hace referencia a la eficacia y eficiencia para resignificar la dimensión administrativa, se entiende por eficacia a la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales como el conocimiento de las necesidades y demandas, el establecimiento de objetivos precisos, consensuados y concreción del plan de acción. Eficiencia es la aptitud para el uso de recursos en función de alcanzar mejores resultados a partir de la optimización de recursos se considera los criterios de sistema de comunicación adecuada, sistema de resolución de conflictos, mecanismo de control, evaluación, motivación y satisfacción laboral.

Una escuela es eficaz y eficiente cuando los objetivos del saber, saber hacer, y saber ser son alcanzables, cuando el uso de recursos humanos y profesionales son utilizados según sus competencias y cuando los recursos materiales y financieros no se malgastan. Se presenta algunas situaciones para clarificar los términos: una institución educativa es ineficaz pero eficiente cuando alcanza los objetivos estratégico, pero a un alto costo y es ineficaz pero eficiente cuando a pesar de utilizar adecuadamente los recursos no logran alcanzar los objetivos.

La dimensión administrativa se concreta en procedimiento como: presupuesto económico, distribución de tiempos, jornadas de trabajo de los docentes, administrativo, servicio, administración de recursos materiales y relación con instancias del ministerio de educación. En la dimensión administrativa la Unesco, según Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas (2011) precisó:

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. (p. 26).

El director

La ley General de Educación 28044 aprobada 28 julio del 2013 en el título IV detalla a los integrantes de la comunidad educativa para objeto de nuestra investigación se precisa el Artículo 55°. Donde se detalla las actividades que desarrollan el director: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo le corresponde:

- Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.
- Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.
- El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley”. (p. 21).

Por otra parte, tenemos las definiciones de Ion (2009) quien afirma que dirigir un centro escolar consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación del conjunto de alumnos.

Se considera algunas fuentes para ejercer la función directiva con la finalidad de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa. Según Antúnez (2004) citado por la autora presenta algunas fuentes de poder para ejercer la función directiva: el poder de posición, el poder personal, el poder de experto y el poder de la oportunidad.

Tabla 2

Fuente de poder para ejercer la función directiva

El poder de posición	El poder personal	El poder de experto	El poder de la oportunidad
Reconoce a una persona por el lugar que ocupa en la estructura de la organización: jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial, legalidad.	Constituidos por rasgos de la personalidad o características. El director debe tener: carácter peculiar, habilidades comunicativas, presencia física, poseer carisma, condiciones de liderazgo. Conocer las necesidades y preocupaciones de los individuos de su grupo y saben sintonizar con ellas.	Se configura a través de la competencia profesional. Tienen un gran conocimiento del medio en el que se desenvuelven, lo que les proporciona credibilidad ante los demás. Conocimiento, rigor y acierto en sus prácticas profesionales.	Acontecimientos transitorios o situaciones de contingencia. Capacidad de influencia transitoria que se mantendrá mientras aquellos factores le sigan siendo favorables.

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Antúnez (2004).

Por otro lado, Freire y Miranda (2014) sostuvieron:

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes. (p. 12).

Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos. Por ello, se dice que la gestión del directivo incide en la calidad de la educación. Por otro lado, Freire y Miranda (2014) sostuvieron:

Por otro lado, en el contexto latinoamericano, estudios realizados por Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef); Organismo de las Naciones Unidas (ONU) y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (Llece) evidencian el papel de la gestión institucional y pedagógica en el logro de escuelas de calidad. (p. 13).

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces.

El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógicos, organizacionales, administrativos y comunitarios. Hay estudios que revela que los directores invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas descuidando las funciones pedagógicas.

La calidad educativa

La Ley General de Educación emitida en el año 2013, ley 28044, en su artículo N° 13 define “la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas” (p. 5). Este nivel óptimo se tiene que evidenciar por los logros de aprendizaje que desarrollan los estudiantes en relación a los resultados de las evaluaciones censales de estudiantes según el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Serce) y el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (Pisa), datos proporcionados por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) del Ministerio de Educación.

Los bajos resultados de los estudiantes en las evaluaciones nacionales e internacionales se deben a factores internos y externos que inciden sobre el rendimiento académico como las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes. En diversos eventos internacionales se determinó que la gestión educativa y su estilo de liderazgo son un aspecto clave para el rendimiento académico de los estudiantes.

Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo, ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro. Las demandas para mejorar la calidad de la educación constituyen el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo. Los factores de la calidad son funcionalidad considerada como la relación entre resultados educativos y fines de la educación, metas institucionales, aspiraciones y necesidades educativas; la eficacia es la consecución de resultados, metas; la modernidad está referida a la educación a tono con las exigencias actuales como modernización curricular, capacitación, dotación de libros, material educativo, mejora de la infraestructura para permitir un desarrollo fluido de las actividades educativas.

La calidad educativa está relacionada con excelencia académica, con el acceso a los conocimientos significativos y con el papel de la administración el cual permite mejorar la calidad de las prácticas educativas. Frigerio et al. (1992) expresaron:

Adoptan un concepto comprensivo de calidad de la educación, definiéndola como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica, del proceso educativo y de sus resultados en términos de aprendizaje. (p. 91).

El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue resumido en la Conferencia Mundial de Educación para Todos, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) donde el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef); Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial. A razón de ello se firma la Declaración Mundial de Educación para Todos donde se asume el compromiso de desarrollar un plan de una educación básica de calidad: “La calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo”. (p.10).

La calidad es una propiedad del sistema educativo y se mide por el grado de acercamiento a los fines previstos. Montenegro (2003) señaló:

La palabra calidad se deriva del latín *qualitas* que significa cualidad, modo de ser. En el sentido original, es un conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que la diferencian de otras, e incluso que la hacen superior a otras de su mismo género o especie. (p. 10).

La calidad viene a ser el grado de orientación hacia los fines y metas previstos; en el campo educativo está relacionada con el cumplimiento de expectativas de la sociedad, se afirma que la calidad es un indicador del desarrollo cultural de un país. Estamos frente a tendencias mundiales que marcan el siglo XXI como la producción acelerada del conocimiento, la revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones, el trabajo con grandes cantidades de información, la revaloración de los saberes culturales, entorno globalizado, debido a este contexto es necesario considerar un nuevo perfil del docente, en relación a lo expresado es oportuno compartir la opinión de Montenegro (2003) manifestó:

El perfil docente se define como el conjunto de rasgos que caracterizan al profesional de la educación. La importancia de un perfil es que se constituye en un modelo a seguir en el proceso de formación y desempeño docente. El fundamento del docente es el de persona integral, dotado de unas competencias básicas. (p.12).

Montenegro (2003) señaló que una persona es competente si sabe hacer las cosas y sabe actuar con las personas. Asimismo, el autor hace referencia a las competencias profesionales, competencias genéricas y específicas, al respecto el autor definió:

Es posible denominar competencias básicas a aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitamos para poder subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida. Esto requiere de una formación integral, la cual sólo es posible si se afectan de manera positiva las dimensiones consideradas fundamentales. Uno de los modelos más sencillo considera al ser humano en cuatro dimensiones: biológica, intelectual, social e intrapersonal. (p.12 -13).

Currículo por competencias

Currículo por competencias tiene muchas formulaciones como planes de estudio basados en el enfoque por competencias, propuestas educativas por competencias; este término es el que se está usando en el ámbito educativo como opción alternativa para realizar mejores procesos de formación académica. En relación con esta idea Díaz sostuvo (2006).

El objeto es precisamente ofrecer una argumentación conceptual sobre el enfoque por competencias, delimitar el sentido pedagógico de esta propuesta y ofrecer pistas para su aplicación en el ámbito educativo. Partimos de reconocer que esta tarea no es fácil y que en todo caso las instituciones educativas tienen que sopesar las ventajas y desventajas que este enfoque les ofrece. (p.16).

El término competencias se utiliza en el mundo de trabajo, es una estrategia que apoya el análisis de tareas que consiste en determinar de manera puntual al técnico medio para que pueda adquirir habilidades, destrezas y puedan obtener un desempeño eficiente. Al respecto, Díaz (1994) sostuvo:

El análisis de tareas ya había permitido desagregar una habilidad integrada en ocasiones se le denomina compleja, en una serie de acciones más simples que permiten el dominio de la ejecución. La novedad con el enfoque de las competencias radica en una puntualización minuciosa de los aspectos en los cuales se debe concentrar el entrenamiento o la enseñanza. (p. 14).

Competencias

El término de competencia se está usando en los diversos países iberoamericanos, se relaciona con eficiencia, equidad, calidad y eficacia, es una tendencia que impulsa el Banco Mundial, al respecto Tobón (2005) sostuvo:

Se plantea que las instituciones educativas formen el capital humano que requiere el mercado local y global. Ser competente significa desempeñarse de acuerdo a los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico, pero no aparece con claridad la integridad de dichos estándares con respecto a la auto realización humana y el trabajo cooperativo. (p. 61).

Las competencias son consideradas comportamientos observables que facilitan el éxito de una persona en una actividad o tarea. En relación a lo expresado Tobón (2005) señaló:

Las competencias implican el análisis y el manejo de problemas del entorno mediante el uso de conocimiento y recursos de la situación. Tal definición de competencias como saber hacer en contexto tiene problemas fundamentales.

El término de competencias es polisémico se habla de competencia como autoridad referida al poder de mando; competencias como capacitación referida al desarrollo de determinados oficios; competencias como función laboral referida a las responsabilidades y actividades en un puesto de trabajo; competencias de idoneidad referida a la aptitud en el desempeño; competencias como rivalidad alusiva al sobresalir en la producción de bienes o productos; competencias de requisitos se refiere a las habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes para vincularse a una empresa entre otros tipos de competencias. Se presentan algunos aspectos de la competencia.

- Competencias y transdisciplinariedad. La noción actual de competencia se ha extraído de un paradigma teórico, y se ha aplicado a otras áreas pero ya de forma sistemática, en coherencia con ello Tobón (2005) afirmó:

La noción de competencias que actualmente se emplea en educación, no proviene de un único paradigma teórico, sino que tiene múltiples fuentes teóricas, psicología, lingüística, sociología, educación para el trabajo y filosofía. (p. 65).

- Pensamiento complejo. Es un método de construcción de conocimiento, se basa en las relaciones entre las partes y el todo, dentro del orden y desorden de una organización. La formación basada en competencias requiere hacer uso de una nueva inteligencia con el fin de abordar la realidad en su multidimensionalidad.

La competencia está considerada como la pericia o aptitud para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, tiene múltiples definiciones producto de la influencia de diversas disciplinas y tendencias. Podemos definir la competencia como la capacidad de las personas para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre alguna situación; cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra tres tipos de saberes: saber, saber hacer y ser; se trata de desarrollar competencias de los sujetos para que puedan crecer como personas. El enfoque de formación basada en competencias constituye la base para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje, la evaluación, brinda principios, indicadores y herramientas más que cualquier otro enfoque educativo. En relación a lo afirmado, Tobón (2005) estableció:

Las competencias entraron a la educación por influencia de gran medida de factores externos tales como la competencia empresarial, la globalización y la internalización de la economía; el término de competencias no corresponde a una nueva moda pedagógica y por el contrario la idea ronda a la educación. (p. 56).

Las competencias se focaliza en aspectos específicos de la docencia, el aprendizaje y la evaluación; acorde con la construcción de programas de formación según requerimiento disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales, laborales y la orientación de la educación a través de estándares e indicadores de calidad. El enfoque de competencias puede llevarse a cabo con cualquiera de los modelos pedagógicos existente. Desde mediados de la década de los años noventa la competencia desde la concepción conductual se implementa en las instituciones educativas, se busca formar personas con ciertas competencias para la inserción laboral.

El concepto de competencia tuvo una construcción histórica en torno a múltiples referentes disciplinares y demandas socioeconómicas para llevar a cabo el enfoque de competencias. La naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permite que sean asumidas con un lenguaje común para referirse al talento humano en las organizaciones educativas; ser competente significa desempeñarse de acuerdo con los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado. Se presenta un esquema que clarifica el término de competencia.

Tabla 3

Términos de competencia del desempeño profesional

Procesos	Acciones que se llevan con un determinado fin, tiene un inicio y final
Complejos.	Implican la articulación de diversas dimensiones humanas originándose el afrontamiento de la incertidumbre.
Desempeños.	Realización o análisis de actividades resolución de problemas articulando la dimensión cognoscitiva, dimensión actitudinal y dimensión del hacer.
Idoneidad.	Realizar actividades teniendo en cuenta indicadores, criterios de eficacia, eficiencia, efectividad y pertinencia.
Contexto.	El contexto donde se desarrollan las competencias puede ser educativo, social, laboral, científico, entre otros.
Responsabilidad.	Analizar antes de actuar las consecuencias de nuestros actos.

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Tobón (2005).

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) quien agrupa a 35 países miembros expresa en la Revista Iberoamericana de Educación (1999) sostuvo lo siguiente:

Competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que pueden aprenderse y que permiten a los individuos desarrollar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática y que pueden adquirirse y ampliarse a través del aprendizaje. Esta definición abarca toda la gama de competencias cognitivas, técnicas y socioemocionales. El conjunto de todas las competencias disponibles conforma el capital humano de un país. (p. 45).

Tabla 4

Tipos de competencia básicas profesionales

Competencia pedagógica didáctica.	Criterios de selección referida a la autonomía profesional para intervenir intencionalmente y promover aprendizajes.
Competencia institucional.	Capacidad para articular la macro política referida al sistema educativo, con el micro político de lo que es necesario programar en el centro donde se desempeñen.
Competencia productiva.	Asumirse como ciudadanos productivos en el mundo de hoy y el futuro.
Competencia interactiva.	Capacidad de sentir y comprender con el otro (alumno, padres de familia, un colega,) pero también las autoridades locales, iglesia, empresarios, etc.
La competencia especificadora diferente a la especialización actual.	Capacidad de aplicar un conjunto de conocimientos fundamentales a la comprensión de un tipo de sujetos de una institución educativa.

Nota. Revista Iberoamericana de Educación. (1999).

Por otro parte, Philippe Perrenoud (2004) toma como guía un referencial de competencias del profesorado y contó con el aporte de diversos colectivos para su formulación. El autor propone 10 competencias del desempeño docente.

- Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
- Gestionar la progresión de los aprendizajes.
- Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
- Implicar a los alumnos en sus aprendizajes y su trabajo.
- Trabajar en equipo.
- Participar en la gestión de la escuela.
- Informar e implicar a los padres.
- Utilizar las nuevas tecnologías.
- Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
- Organizar la propia formación continua.

Un perfil docente basado en competencias

La profesión docente debe responder a las demandas actuales y asumir la responsabilidad de educar a quienes harán frente a situaciones nuevas en el futuro como ciudadanos, ya no sólo de un país sino del mundo. Se espera que la educación y los docentes, aparte de transmitir información deben promover el desarrollo de competencias para que los estudiantes puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo. Para responder a una sociedad del conocimiento surge la necesidad de definir un perfil docente basado en competencias que garantice un desempeño profesional eficiente, eficaz y satisfactorio. El término de competencias sigue siendo motivo de polémica, sobre todo por su procedencia del ámbito laboral y por identificarlo con corrientes psicológicas conductistas. Sin embargo, se puede encontrar una evolución muy interesante del concepto de competencias en el campo educativo que abre nuevas posibilidades de desarrollo de capacidades personales de manera integral y permanente.

Docente

Docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o realiza acciones referentes a la enseñanza. La Ley General de Educación 28044 aprobada 28 julio del 2013 en el título IV, Artículo N° 56° detalla a los integrantes de la comunidad educativa para objeto de nuestra investigación se precisa las actividades que desarrolla el docente:

El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. (p. 22).

La profesión de un docente hace referencia al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público o privado que presta, la relevancia de este servicio en relación al desarrollo humano y desarrollo de la sociedad. Asimismo, hace referencia a la calificación y calidad profesional de su desempeño docente. En relación a esta definición Sanchez (2013) sostuvo:

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos. (p.1).

Se debe superar el rol de técnicos y asumir la condición de profesionales expertos en procesos de enseñanza y aprendizaje ello implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa buscando mejorar su desempeño docente. La función del docente es ser mediador y apoya a los estudiantes en la construcción de sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores con la finalidad que desarrollen autonomía, creatividad y pensamiento crítico.

Un buen docente debe tener conocimientos sobre las disciplinas académicas de su área curricular también debe tener conocimientos pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje, conocer características generales y personales de cada uno de sus estudiantes con la finalidad que construyan aprendizajes. Al respecto Fernández (2016) afirmó:

El docente debe conocer el contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante; el docente debe saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes; es decir, debe saber comunicar y generar comunicación. (p. 114).

Los Ministros de Educación en el año 2002, reunidos en el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Prelac) concluyeron que los docentes son el factor más importante en la organización y entrega de los servicios educativos. Existen muchas investigaciones como el informe Delors el cual reitera que la calidad de los profesores y su enseñanza es el factor más importante para explicar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Actualmente, se invierte el papel de los docentes desde una posición pasiva, tradicional, transmisora de conocimientos a una posición activa y mediadora. En coherencia con el rol protagónico del docente, Robalino (2007) expresó:

Dimensión de los aprendizajes de los estudiantes. El docente, como agente educador y en interacción con los estudiantes garantiza el aprendizaje como un proceso intencionado, sistemático y teóricamente fundamentado.

Dimensión de la gestión educativa. Considera la participación, toma de decisiones y liderazgo compartido en las escuelas, docentes que traducen las demandas de su comunidad y las políticas educativas en visión estratégica y el proyecto educativo.

La dimensión de las políticas educativas. Capacidad de expresarse como sujetos sociales con voz y espacio propios para convertir a la educación en eje del desarrollo humano. (p. 2).

La autora considera a la docencia como la “profesión del conocimiento” donde el saber es el componente más importante y en donde se hace necesario ampliar, profundizar, mejorar su competencia profesional y personal. Ser docente en el siglo XXI significa considerar que los conocimientos y estudiantes cambian a una gran velocidad y para dar respuesta adecuada a los estudiantes, se impone que los docentes sigan aprendiendo.

En el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Prelac) celebrado en 2007 en Buenos Aires, estableció que los docentes son los actores principales para asegurar el derecho a la educación de los estudiantes.

Cooper expone los elementos que un maestro toma en cuenta para que su labor se cumpla de manera eficaz y para que el alumno adquiera conocimiento. El autor establece cuatro dominios: dominio del conocimiento teórico acerca del aprendizaje y la conducta humana; demostración de actitudes que promuevan el aprendizaje; dominio de la materia que va a enseñar y conocimiento de las técnicas de enseñanza que facilitan el aprendizaje de los alumnos. Al respecto, Cooper (1997) propuso lo siguiente:

Un modelo o guía del proceso de enseñanza, a través de lo que denomina toma de decisiones para que la clase sea eficaz y dinámica, pues el profesor debe elegir desde el tema que va a exponer, los puntos esenciales que va a transmitir y la forma que lo va a realizar. (p.18).

Cooper demostró que un buen docente debe tener ingenio y estar impregnados del dominio del conocimiento y de la disciplina a desarrollar, conjuntamente con sus estrategias, métodos y técnicas para ofrecer según el autor, una mejor cátedra y lograr el objetivo del aprendizaje.

Rol docente

Las transformaciones globales, el avance de las economías mundiales, la tecnología, la modernidad, los cambios económicos, sociales y culturales hace que los sistemas educativos asuman la responsabilidad de generar y difundir cambios en esta sociedad del conocimiento; estos cambios tensionan los modelos de educación y con llevan a una definición del rol docente. Al respecto, Aguerro (2000) sostuvo:

Dentro de este nuevo paradigma ocupa un lugar central la redefinición tanto del rol docente como de su identidad. En la medida que el proceso educativo se define como la interrelación entre el docente, el alumno y el conocimiento, reconocer los cambios en la naturaleza de cada uno de ellos y en sus relaciones lleva a necesarias redefiniciones. (p. 107).

El docente es irremplazable en el triángulo didáctico conformado por el conocimiento, el profesor y alumno. Asimismo, es considerado como individuo y actor social que tiene que adecuarse a nuevos objetivos, responder a los compromisos actuales y ser puente entre las generaciones futuras.

En los últimos años la expansión de la pobreza ha tenido grandes secuelas, ha obligado a las instituciones educativas esencialmente a los docentes asumir ciertos roles, al respecto un artículo de la revista Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Prelac) en el año (2005) refirió:

Los docentes asumen funciones de contención social y afectiva, menoscabando así la función propiamente pedagógica de los centros educativos. Se comienza a pedir a la escuela lo que la familia ya no está en condiciones de dar: contención afectiva, orientación ético-moral, orientación vocacional. (p. 42).

Desempeño

Desempeño es el rendimiento de una persona en su ámbito laboral, profesional o académico; es el logro de destrezas, esfuerzos, habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes de una persona.

Desempeño docente

Se entiende por desempeño docente a las actividades que realiza un docente, de forma organizada para favorecer el aprendizaje de los estudiantes, al respecto. Montenegro (2003) refirió:

Mientras que la competencia en un patrón general de comportamiento, el desempeño docente es un conjunto de acciones concretas. El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. (p.18).

El desempeño docente es el conjunto de actividades pedagógicas que un docente realiza para llevar a cabo su función primordial: el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo. En otras palabras, es el conjunto de actuaciones que realiza el docente al momento de preparar y ejecutar procesos de enseñanza aprendizaje y/o al cumplir con sus responsabilidades. Al respecto Montenegro (2003) manifestó:

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. (p. 18).

En la actualidad se relaciona el término de competencias docentes con desempeño docente ello ha transformado la formación de los docentes, su inducción a la profesión, su desarrollo profesional continuo y la evaluación de su práctica docente. La Revista Reforma Educativa en América Latina y el Caribe N. 51 (2011) señaló una cita de Danielson:

Estas actividades pueden realizarse en muchos puntos a lo largo de la trayectoria de la carrera de un docente, desde la selección para el ingreso a un programa de formación docente, la acreditación de los programas de formación docente, la titulación de cada uno de los maestros y la evaluación de los docentes a través de su carrera. (p. 5).

El desempeño docente considera una visión renovada e integral considerando dimensiones de la profesión, ello conduce a pensar en la existencia de un conjunto de factores que inciden en el desempeño elevando el protagonismo de los docentes en las decisiones del aula, la escuela y el sistema educativo. En relación a lo descrito Robalino (2007) refirió:

El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes. (p. 3).

El desempeño de los docentes se asocia a los resultados de aprendizaje de los estudiantes de las pruebas estandarizadas de logros en matemática y lenguaje de los estudiantes, cabe decir, que el profesionalismo de los docentes es considerado un factor clave para el ejercicio de la docencia.

El desempeño docente es considerado el primer factor para el aprendizaje de los estudiantes. En investigaciones realizadas por el Laboratorio Latinoamericano de la Calidad de la Educación, (Llece) presentado en la Unesco (2002), así como la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar del Convenio Andrés Bello coinciden en anotar el valor del desempeño docente. La docencia como actividad cognitiva compleja, requiere una gran cantidad de análisis, planificación y una posterior reflexión sobre la práctica. El desempeño de los docentes con sus métodos, actitudes y representaciones es un aspecto clave para la mejora de los resultados de aprendizaje.

La situación y el papel de los profesores

Los cambios curriculares y los cambios en los estilos de gestión, suponen otorgar mucho más autonomía a las escuelas, obligan a una verdadera reconversión profesional de los docentes. El desempeño docente está afectado por cambios en todas las dimensiones los contenidos que deberán renovarse en forma permanente. Al respecto, Tedesco (2002) sostuvo:

Su trabajo, tradicionalmente individual y aislado, ahora debe ser articulado con otros colegas y en el marco de un proyecto institucional. Los alumnos llegan a las aulas en condiciones de educabilidad muy distintas a las tradicionales y reclaman una atención personalizada. Los métodos didácticos utilizados tradicionalmente no son apropiados para enseñar las nuevas competencias que forman el currículo renovado de la enseñanza media, ya que esas nuevas competencias son características de personalidad y no se pueden enseñar con los métodos frontales ni con los procedimientos ritualistas del pasado. (p. 64).

Las condiciones de vida de los docentes es un factor que incide en la predisposición que tengan hacia los procesos de reforma del sistema educativo; los docentes que perciben que sus condiciones de vida se han deteriorado en el último tiempo constituyen un grupo más difícil de movilizar en torno a las propuestas de reforma. Por el contrario, quienes se perciben en una situación de ascenso social están más predispuestos a asumir compromisos frente a estos nuevos desafíos. A los docentes se les exige habilidades, competencias y compromisos cada vez más complejos. Al respecto la Revista Reforma Educativa en América Latina (2005) manifestó:

Las nuevas demandas y conocimientos sociales inciden en la demanda de una redefinición del trabajo del docente, de su formación y de su desarrollo profesional. Los roles que tradicionalmente han asumido los docentes, enseñando de manera conservadora un currículo caracterizado por contenidos académicos, hoy en día resultan, a todas luces, inadecuados. (p. 44).

A los estudiantes les llega la información por múltiples vías: la televisión, la radio, internet. Los docentes no podemos permanecer al margen de estos nuevos modos de construcción de la realidad. Evidentemente, la solución no está en un mero cambio del rol docente, sino de un cambio profundo del propio modelo escolar.

Calidad del desempeño docente

Las nuevas exigencias inciden en la demanda de una redefinición de la labor del docente, de su formación y de su desarrollo profesional. Los roles que tradicionalmente han asumido los docentes, enseñando de manera conservadora un currículo caracterizado por contenidos académicos, hoy resultan inadecuados. Al encontrarnos en la sociedad del conocimiento sabemos que a nuestros estudiantes les llega la información por múltiples vías, por lo cual, los docentes no pueden permanecer al margen de estos nuevos modos de construcción de la realidad cotidiana, es necesario lograr reformas significativas, efectivas sustentables en las prácticas profesionales y culturas de desempeño de los docentes. Al respecto, Tobón (2004) sostuvo:

Asumir las competencias como un medio para mejorar la calidad del desempeño docente y no como la panacea para resolver todos los problemas educativos o como el fin último de la educación sino como un componente de la formación humana integral de un educador por que el ser humano es un todo integral en una cultura y en un contexto. (p.40).

El Perú ha establecido un rumbo de política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), este documento señala la necesidad de revalorar la profesión docente, se plantea la necesidad de una nueva docencia funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje, de valores democráticos, de respeto, de convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos. Al respecto el Concejo Nacional de Educación (2006) elaboró el Proyecto Educativo Nacional donde se precisa el objetivo estratégico N° 3:

Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia compuesto del sistema integral de formación docente y Carrera Pública Magisterial renovada. En este objetivo se precisa las políticas al

2021: Mejorar y reestructurar los sistemas de formación inicial y continua de los profesionales de la educación, generar estándares claros sobre la buena docencia y acreditar instancias de formación y desarrollo profesional docente, condicionando su acreditación y la capacidad de certificar a los docentes. Reestructurar y fortalecer la formación docente en servicio, articulada a la formación docente inicial. (p.16).

El Marco del Buen Desempeño Docente es una herramienta para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y práctica de la calidad del desempeño docente. El Marco se produce como parte de la política integral de desarrollo docente, que impulsa políticas, programas y actividades que ayuden a promover la innovación y el desarrollo del conocimiento pedagógico, así como, a generar el compromiso de los docentes con su propio desarrollo profesional.

El Plan Bicentenario (2011) contempla una visión compartida del futuro para el siglo XXI. Dentro de los lineamientos de política en el campo educativo precisado en el eje estratégico N° 2 sobre las oportunidades y acceso a los servicios concluyó:

Asegurar la buena calidad educativa y la aplicación de buenas prácticas pedagógicas con instituciones acogedoras e integradoras, que desarrollan procesos de autoevaluación y solicitan su acreditación institucional de acuerdo con las normas vigentes. Promover el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable, efectivo. (p. 92).

La calidad de los profesores es una responsabilidad de toda la sociedad en su conjunto, ello es una condición indispensable para garantizar el derecho de los estudiantes a una educación de calidad. Al respecto Robalino (2007) manifestó:

Lo que se observa en proyectos innovadores en marcha en muchos lugares, cuyos logros, entre otras razones, tiene que ver con el empoderamiento de los docentes, su compromiso ético, la vinculación con las comunidades y la convicción de que la escuela puede hacer la diferencia. (p. 4).

Evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño docente es la observación para recoger información mediante datos para mejorar la práctica educativa al respecto Montenegro (2003) determinó:

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y característica bien determinadas que se tiene 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. 18).

Se afirma que el desempeño docente es el principal factor que determina el aprendizaje de los estudiantes, la evaluación se ha convertido en un tema prioritario de políticas educativas en un país y sirve para la toma de decisiones sobre la promoción, capacitación y remuneración de los docentes.

La evaluación del desempeño docente estimula y favorece el interés del docente por su desarrollo profesional, contribuye al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y favorece la formación integral de los estudiantes. Los docente tienen que conocer su rol, tareas, funciones y saber cómo ejecutarlas, mejorar su modo de enseñar, sus conocimientos de contenido; es decir sus funciones como gestor de aprendizajes y como orientador de sus estudiantes. Además, deben mejorar sus relaciones con sus colegas y contribuir a los proyectos de

mejoramiento de su institución educativa. Es importante que las prácticas de evaluación sea el producto de un diálogo entre los educadores, se estima que el modelo reflexivo es el más adecuado a la necesidad de vincular procesos evaluativos con promoción de la docencia.

Los principales modelos de evaluación del desempeño docente, de acuerdo a Valdés (2000) son los siguientes:

El modelo centrado en el perfil del maestro. Este modelo evalúa al docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características de un perfil de profesor ideal. El modelo centrado en los resultados obtenidos, este modelo evalúa el desempeño de los docentes a través de los resultados obtenidos por sus estudiantes. El modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, comprende la conducción del proceso de enseñanza y el modelo de práctica reflexiva, la cual permite la reflexión del docente en relación a su práctica. (p. 56).

La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos, reales y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes el desarrollo de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales. En relación a ello, Valdés, (2011) mencionó:

Evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, en su máxima extensión, destacando los conflictos en las condiciones y acciones realizadas, avanzando hipótesis de mejora y sobre todo, a partir del conjunto de datos e informes más fundamentados, con la máxima intervención de los participantes, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea. (p. 23).

La evaluación es la observación, recolección de datos, análisis de la información recogida respecto al desempeño del docente, con la finalidad de reflexionar y emitir una valoración que permita mejorar la práctica educativa. Se identifica tres componentes en un sistema de evaluación de profesores los cuales son los estándares de contenido que definan los conocimientos, habilidades y valores que debe tener un profesor para la buena enseñanza, instrumentos de evaluación, es decir, pautas para recabar información acerca del cumplimiento del estándar y estándares de desempeño, que describan las características que dan cuenta del nivel de dominio de cada estándar.

Los países que exhiben mejores resultados académicos tienen una cultura muy profesional con respecto a la docencia. En Finlandia y otros países en donde los estudiantes obtienen los mejores resultados en las pruebas internacionales, solo el 10% de quienes desean seguir la profesión docente son admitidos a los programas de licenciatura. La consecuencia de estas políticas educativa es que la docencia es una ocupación de alto nivel y una profesión valorada por la sociedad.

Niveles de desempeño

Muchos estándares docentes o listas de competencias simplemente especifican las habilidades requeridas por los docentes para ser competentes. Danielson (1996) presentó un marco donde denomina los “niveles de desempeño”, los cuales sirvieron para orientar el aprendizaje como para ofrecer una base para la evaluación.

Algunos marcos del desempeño docente han desarrollado niveles de desempeño con un nombre diferente. Por ejemplo, los estándares profesionales para los docentes de Inglaterra describen niveles de la carrera (maestros calificados, maestros incluidos en el escalafón general, maestros postumbral, maestros excelentes y maestros con habilidades avanzadas).

El marco de Danielson diseña “indicadores” y “atributos críticos” de cada uno de los niveles de desempeño para cada uno de los estándares, con el fin de garantizar juicios consistentes por parte de los evaluadores. Además de observaciones de la práctica en el aula, los docentes implementen un portafolio de elementos a través de los cuales puedan evaluarse aquellos aspectos de la docencia que no son visibles.

Estándares

Varios gobiernos han reconocido las ventajas de contar con claros estándares de práctica y políticas de formación profesional y evaluación. Al respecto Montenegro (2003) sostuvo:

Los estándares son patrones relacionados con contenidos, procedimiento e instrumentos. Los estándares se justifican para aplicar los principios de la transparencia y publicidad. Se requiere consenso entre las comunidades docentes y las autoridades educativas para determinar qué se evalúa, cuándo, cómo, por qué y para qué. (p. 29).

Los estándares docentes se utilizan para los propósitos de evaluación, se realizan en diversos momentos de su carrera docente: al término de su formación inicial, al obtener un título profesional o certificación permanente y como parte de las decisiones de empleo. Estas evaluaciones se fundamentan en criterios, en estándares profesionales docentes y desarrollo profesional. El rol de los estándares es lograr el perfeccionamiento docente.

Modelos de dimensiones de desempeño docente o marcos para la enseñanza

En los marcos o modelos de desempeño se utilizan diferentes dimensiones para referirse a los componentes que integran el modelo. Es necesario que se definan los elementos de la estructura de cada modelo de desempeño docente al existir una diversidad terminológica con respecto a los componentes o dimensiones. Los estándares y competencias se caracterizan por tener diversas definiciones dado que provienen de otras disciplinas y suelen utilizarse diversos términos como sinónimos de competencias y estándares. En relación a esta definición, Vaillant (2004) sostuvo:

Los marcos para la enseñanza representan los conocimientos, capacidades, roles y responsabilidades que se consideran necesarios para el desempeño de la labor docente en el aula y la comunidad. Estos criterios identifican, de manera general, las principales características de una buena enseñanza. (p. 42).

Un marco puede ser útil para la evaluación de programas de formación inicial del docente y formación continua; permite desarrollar procesos de evaluación, autoevaluación, supervisión, acompañamiento y monitoreo del desempeño docente. Además permite el proceso de acreditación, selección y promoción durante la carrera docente.

Los fines de la evaluación de la docencia varían de un país a otro. En la mayoría de los casos se propone un proceso de evaluación formativa que implica la autoevaluación y la reflexión del docente sobre su práctica. A pesar de que la evaluación sumativa no sea un objetivo propio del marco, los sistemas educativos también utilizan estos criterios para realizar procesos de acreditación, aprobación, promoción o incremento salarial de los docentes. No obstante, es muy importante valorar los riesgos que representa la evaluación para los fines formativos. A partir de la experiencia de los países que han elaborado criterios para el desempeño de los

profesores y las recomendaciones realizadas por los organismos internacionales se identificaron algunas orientaciones para la construcción de marcos para la enseñanza.

A continuación se describen seis modelos de desempeño docente para definir los marcos para la enseñanza o criterios de desempeño docente, los cuales se detallan a continuación:

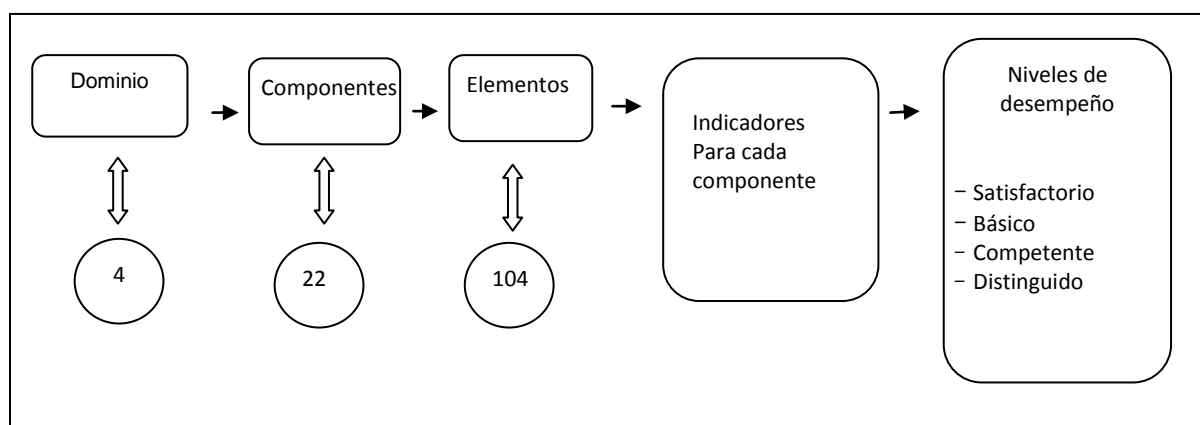
- Marco para la Enseñanza según Charlotte Danielson (1996) en los Estados Unidos.
- Modelo del Desempeño Docente según Hay McBer (2000) en Inglaterra.
- Modelo del Desempeño Docente según Héctor Valdés (2003) en Cuba.
- Modelo del Desempeño Docente según Ignacio Montenegro (2003) en Colombia.
- Marco para la Buena Enseñanza según Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2011) en Chile.
- Marco del Buen Desempeño Docente según Ministerio de Educación (2012) Perú.

Marco para la enseñanza según Charlotte Danielson (1996). Estados Unidos

El Marco para la Enseñanza está elaborado por Danielson (1996). Este estudio busca una buena enseñanza, el marco fue una pieza clave en el diseño de programas de calidad docente adoptada en más de 200 distritos norteamericanos. Este marco propició de forma adecuada la reflexión sobre la complejidad de la docencia, un lenguaje común para el diálogo entre los profesionales y una estructura para la autoevaluación y reflexión sobre la práctica docente.

Este marco se fundamenta en el enfoque constructivista de la enseñanza y el aprendizaje puede ser utilizado para varios propósitos: como fundamento de una escuela, para el acompañamiento pedagógico, el desarrollo profesional y la evaluación docente se estructura en dominios, componentes, elementos e indicadores. Los componentes que integran el marco para la enseñanza establecen los conocimientos,

habilidades y actitudes del docente durante la planificación, el desarrollo y la conclusión de una sesión de aprendizaje. Asimismo, define sus responsabilidades profesionales para crecer, desarrollarse y participar en una comunidad profesional. Cada dominio se define a partir de una serie de componentes, los cuales se precisan mediante elementos e indicadores. En Estados Unidos, se han adoptado estándares basado en este marco, observando una revitalización de la profesión docente con maestros gratificados al reflexionar sobre su práctica pedagógica en función de estándares y al participar en un diálogo profesional con sus colegas, directivos y supervisores.



Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Danielson (1996).

Figura 2. Estructura del Marco para la Enseñanza según Danielson (1996).

Con la finalidad de tener una visión completa de los dominios y los componentes en los que se divide la actividad docente, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 5

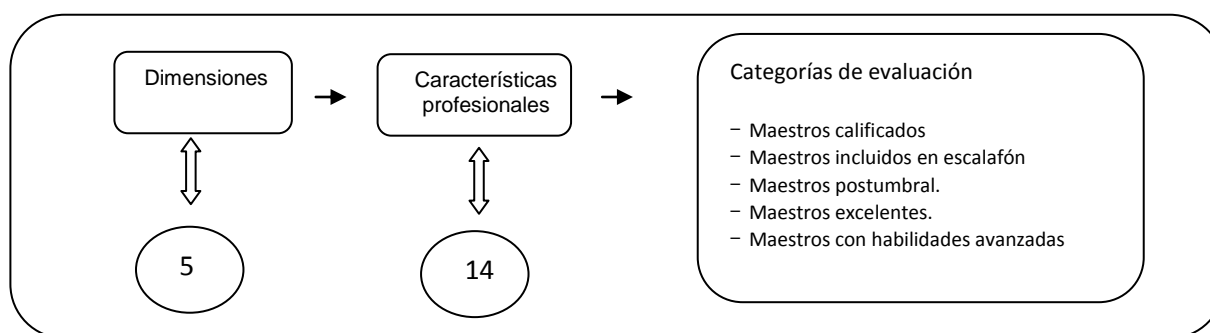
Dominios y los componentes del marco para la Enseñanza según Danielson

Dominios	Componentes
Planificación y preparación.	Demostrar conocimientos del contenido disciplinar y pedagógico. Demostrar conocimientos de los estudiantes. Establecer resultados académicos. Demostrar conocimientos de los recursos. Proyectos institucionales coherentes. Desarrollar evaluaciones de los estudiantes.
Entorno en el aula.	La creación de un ambiente de respeto. Establecimiento de una cultura de aprendizaje. Manejo de los procedimientos del aula. Manejo de la conducta estudiantil. Organizar el espacio físico.
Instrucción.	La comunicación con los estudiantes. Usar técnicas de preguntas y discusión. Involucrar a los estudiantes en el aprendizaje. Utilizar evaluaciones en la instrucción. Demostrar flexibilidad y capacidad de respuesta.
Responsabilidades profesionales.	Reflexionar sobre la enseñanza. Mantenimiento de expedientes. Comunicación con las familias. Participar en una comunidad profesional. Crecer y desarrollarse profesionalmente. Mostrar profesionalidad.

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de los dominios y componentes del docente tomado de Danielson (1996).

Modelo del Desempeño docente según McBer Hay (2000) en Inglaterra

Hay (2000) sostiene que la prioridad del docente es el aprendizaje de sus estudiantes. Para ello es necesario especificar las metas de aprendizaje, una adecuada motivación y el planteamiento de retos. Asimismo, un adecuado acompañamiento y retroalimentación para lograr los propósitos establecidos, ejemplificación, demostración de lo aprendido, creación de un clima adecuado de aprendizaje, una evaluación que identifica el nivel real de aprendizaje y adecuadas estrategias de enseñanza.



Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Mc Bear (2000).

Figura 3. Estructura del marco del desempeño docente según Mc Bear (2000).

Con la finalidad de tener una visión completa de los dominios y las características profesionales del desempeño docente, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 6

Dimensiones y características del marco de desempeño docente según McBer Hay

Dimensiones	Características profesionales
Profesionalismo	Desafío y apoyo. El compromiso de hacer todo lo posible para cada alumno. Confianza. Creer en la capacidad propia de ser efectivo y enfrentar los desafíos. Respeto por los demás.
Pensamiento	Pensamiento analítico. La habilidad de pensar lógicamente, desglosar y reconocer causa y efecto. Pensamiento conceptual. La habilidad de ver patrones vínculos, aun cuando hay muchos detalles
Planificación y fijación de expectativas	Impulso para la mejora. Energía implacable para fijar y satisfacer objetivos desafiantes, para los estudiantes y la escuela. Búsqueda de información. Un impulso para averiguar y llegar al meollo de las cosas, curiosidad intelectual.
Liderazgo	Flexibilidad. La habilidad y disposición para adaptarse a las necesidades de una situación y cambiar de táctica. Responsabilizar a las personas. El impulso y la habilidad de fijar expectativas. Gestión de estudiantes. El impulso y la habilidad de proveer orientaciones. Pasión por el aprendizaje. El impulso y la habilidad de apoyar a los estudiantes en su aprendizaje, ayudarlos a convertirse en aprendices confiados y autónomos.
Relaciones con los demás	Impacto e influencia. La habilidad y el impulso para producir resultados positivos impresionando bien e influenciando a los demás. Trabajo en equipo. La habilidad de trabajar con otras personas para alcanzar objetivos compartidos. Entender a los demás. El impulso y la habilidad para entender a otras personas.

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de dimensiones y características profesionales del docente tomado de Hay (2000).

Modelo del Desempeño docente según Valdés (2003) en Cuba

El desempeño docente es un determinante de la calidad en el contexto educativo cubano, Valdés explicó el qué evaluar y el para qué evaluar al profesorado, desde el desempeño profesional de los docentes.

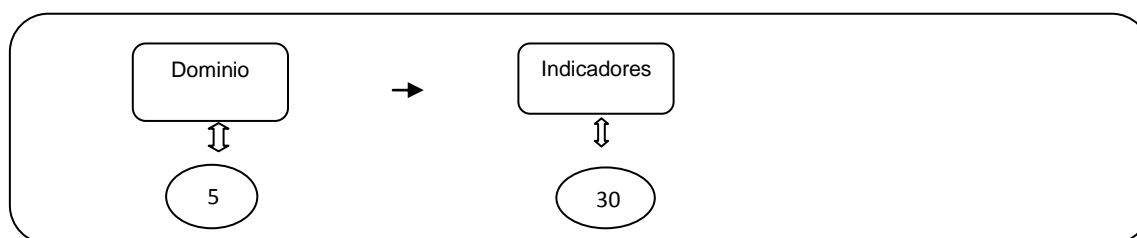
La calidad de la educación permite considerar el desempeño docente, para ello se determina a partir de un conjunto de indicadores, que se constituyen en el referente de la medición los cuales permiten valorar si el servicio satisface las necesidades de los actores. En relación a esta afirmación Valdés (2003) sostuvo:

La evaluación de la calidad de la educación tiene implicaciones sociopolíticas que atañen a toda la sociedad. Una mirada hacia el interior del proceso pedagógico nos revela su multidimensionalidad, al hacernos visibles algunas variables fundamentales: el proceso de enseñanza-aprendizaje-investigación, el proceso ideológico-formativo, el desempeño profesional de docentes y directivos. (p. 214).

Asimismo, Valdés (2003) manifestó que la evaluación es:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales. (p. 24).

De acuerdo con Valdés (2003), los fines de la evaluación en relación al desempeño docente tienen como finalidad el mejoramiento de la escuela y de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y las prácticas docentes. Se presenta una estructura en relación al desempeño docente.



Nota: Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Valdés (2003).
 Figura 4. Estructura del marco del desempeño docente según Valdés.

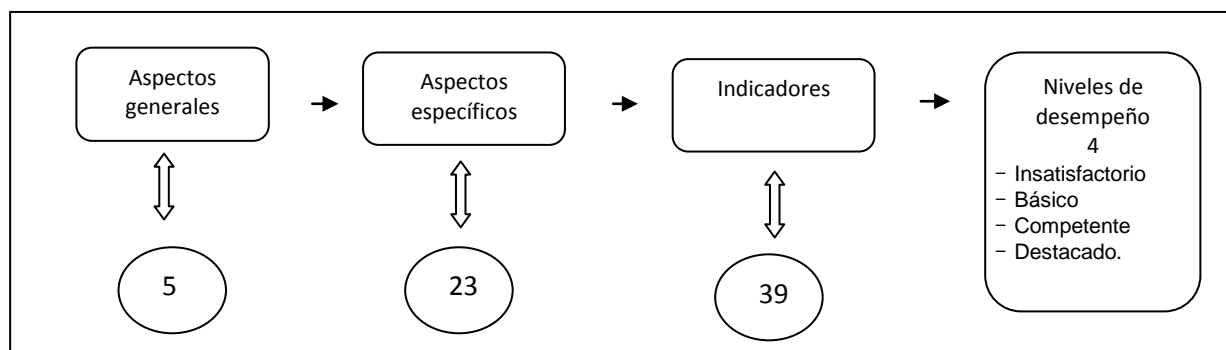
Tabla 7
Dimensiones e indicadores del modelo según Valdés

Dimensiones	Indicadores
Capacidades pedagógicas	<p>Grado de dominio de los contenidos que imparte, de la teoría de la Educación, de la Didáctica General y Didáctica de la Especialidad.</p> <p>Capacidad para hacer su materia entretenida e interesante.</p> <p>Calidad de su comunicación verbal y no verbal.</p> <p>Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente educativo.</p> <p>Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula.</p> <p>Capacidad para identificar, comprender y ajustar su intervención pedagógica.</p> <p>Utilización de variedad de prácticas educativas.</p> <p>Grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.</p> <p>Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos.</p> <p>Calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela.</p> <p>Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.</p> <p>Efectividad de su capacitación y auto preparación.</p> <p>Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades y aprenda ejercicios.</p> <p>Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica sobre práctica educativa.</p>
Emocionalidad	<p>Vocación pedagógica.</p> <p>Autoestima.</p> <p>Capacidad para actuar con justicia y realismo.</p> <p>Nivel de satisfacción con la labor que realiza.</p>
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	<p>Asistencia y puntualidad a la escuela y a sus clases.</p> <p>Grado de participación en jornadas de reflexión entre docentes.</p> <p>Cumplimiento de la normativa.</p> <p>Nivel profesional alcanzado.</p> <p>Implicación personal en la toma de decisiones de la institución.</p> <p>Grado de autonomía profesional alcanzada para desarrollar su tarea en la institución.</p>
Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad	<p>Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.</p> <p>Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos.</p> <p>Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socio económico.</p>
Resultado de su labor educativa.	<p>Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las asignaturas que imparte.</p> <p>Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo con el modelo de hombre que se pretenda formar.</p> <p>Grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano.</p>

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de dimensiones e indicadores del docente a partir de Valdés (2003).

Modelo del Desempeño docente según Montenegro (2003) en Colombia

El desempeño docente es un conjunto de acciones concretas que realiza el docente en cumplimiento de sus funciones.



Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Montenegro (2003).

Figura 5. Estructura del desempeño docente según Montenegro (2003).

Se presenta una tabla con la finalidad de detallar las dimensiones genéricas y específicas de Montenegro Ignacio.

Tabla 8

Dimensiones, aspectos genéricos y específico del desempeño docente según Montenegro

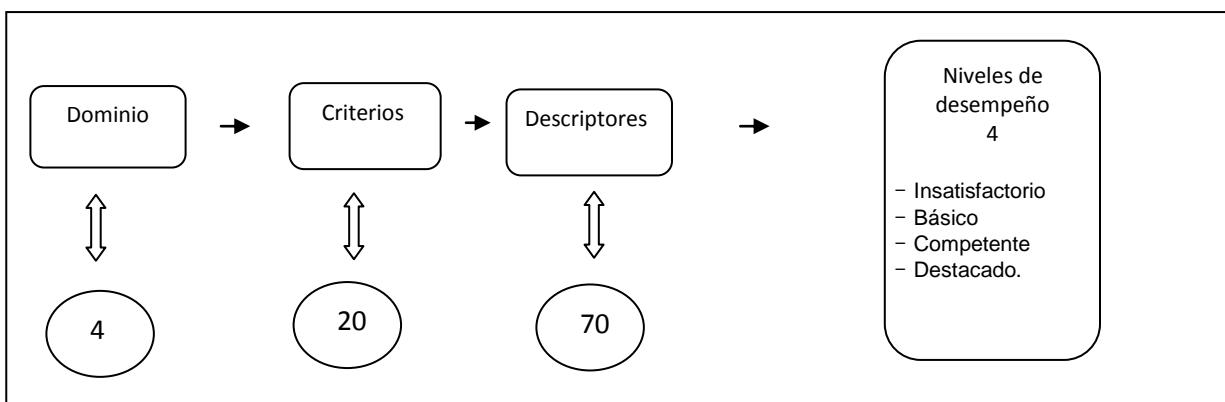
Dimensiones	Aspectos genéricos
Campo personal.	Organización de la vida personal.
Campo del aula.	Realización de actividades previas. Desarrollo de experiencias de aprendizaje. Realización de actividades posteriores.
Campo institucional.	Enriquecimiento del ambiente institucional. Aportes al proyecto educativo.
Entorno.	Relaciones interinstitucionales. Interacción cultural.

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de dimensiones y aspectos *genéricos del docente a partir de Montenegro. (2003).*

Marco para la Buena Enseñanza según Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP (2011) en Chile

El Marco para la buena enseñanza desarrollado en Chile toma como base el trabajo realizado por Charlotte Danielson de los Estados Unidos. Fue una traducción casi textual y es la base del diseño del sistema de evaluación docente. Este marco orienta las políticas de fortalecimiento de la profesión docente, el desarrollo de programas para la formación inicial, el desarrollo profesional y procesos de evaluación del desempeño. Asimismo, resalta la importancia del Marco para la Buena Enseñanza como instrumento para que los docentes examinen sus prácticas, de manera individual o colectiva. En este marco se da énfasis a la práctica pedagógica y didáctica del docente.

Para cada descriptor se precisan cuatro niveles de desempeño: insatisfactorio, básico, competente y destacado.



Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de dominio y criterios y descriptores del desempeño docente (2011).

Figura 6. Estructura de dominios y criterio del desempeño docente según Mineduc.

Tabla 9

Dominios y criterios del Marco para la Buena Enseñanza según Mineduc

Dominios	Criterios
Planificación y preparación de la enseñanza.	<p>Domina los contenidos de las disciplinas que enseña y el marco curricular nacional.</p> <p>Conoce las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.</p> <p>Domina la didáctica de las disciplinas que enseña.</p> <p>Organiza los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.</p> <p>Las estrategias de evaluación son coherentes con los objetivos de aprendizaje, la disciplina que enseña, el marco curricular nacional y permite a todos los alumnos demostrar lo aprendido.</p>
Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.	<p>Establece un clima de relaciones de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto.</p> <p>Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>Establece y mantiene normas consistentes de convivencia en el aula.</p> <p>Establece un ambiente organizado de trabajo y dispone los espacios y recursos en función de los aprendizajes.</p>
Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes.	<p>Comunica en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.</p> <p>Las estrategias de enseñanza son desafiantes, coherentes y significativas para los estudiantes.</p> <p>El contenido de la clase es tratado con rigurosidad conceptual y es comprensible para los estudiantes.</p> <p>Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.</p> <p>Promueve el desarrollo del pensamiento.</p> <p>Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.</p>
Responsabilidades profesionales.	<p>El profesor reflexiona sistemáticamente sobre su práctica.</p> <p>Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas.</p> <p>Asume responsabilidades en la orientación de sus alumnos.</p> <p>Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.</p> <p>Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes</p>

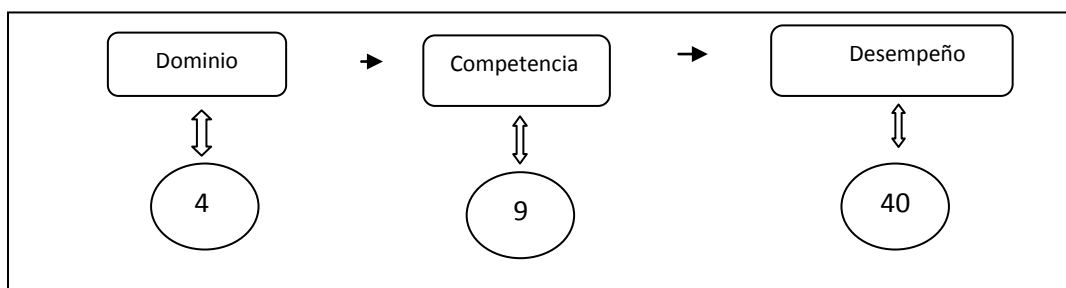
Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Mineduc, Chile (2011).

Marco de Buen Desempeño Docente (2012) en Perú

El Marco de Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación, 2012) establecido en Perú fue elaborado teniendo como referencia el trabajo realizado en Chile. El documento define los dominios, competencias y desempeños que determinan la buena práctica de los docentes. El marco fue construido a partir de un acuerdo entre el estado, los profesores y la sociedad estableciendo los siguientes propósitos. (Ministerio de Educación, 2012).

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. Finalmente, guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente. (p. 17).

El Marco de Buen Desempeño Docente se estructura en un orden jerárquico de tres categorías: dominios, competencias y desempeños; un dominio se refiere a un ámbito de la práctica docente donde se agrupa una serie de desempeños profesionales que se asocian con el aprendizaje de los estudiantes. Las competencias representan un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado; los componentes de una competencia son los recursos, movilizados, contexto, finalidad, eficacia e idoneidad. Los desempeños se definen como las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia, se relaciona con el logro de aprendizajes esperados, se presenta la siguiente figura:



Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Minedu de Perú

Figura 7. Dominios competencias del Marco del Buen desempeño Docente

10

Dominios y competencias del Marco para el Buen Desempeño docente en Perú

Dominios	Competencias
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	<p>Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.</p> <p>Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</p>
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	<p>Creación de un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p> <p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.</p> <p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.</p>
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	<p>Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así pueda generar aprendizajes de calidad.</p> <p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	<p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.</p> <p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social</p>

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir del Ministerio de Educación, Perú (2012).

Análisis de seis marcos para el desempeño docente y marcos para la enseñanza

Los marcos para el desempeño docente tratados están sustentados en la teoría constructivista de la educación, la elaboración de los marcos ha implicado el desarrollo de estrategia inclusiva al ser consultada a diversos actores de cada país como los Ministerios de Educación, secretarías de educación y otras instancias públicas de los países, organismos nacionales, organismos internacionales, académicos e investigadores reconocidos en el campo educativo, universidades, colegios, sindicatos de profesores, y los propios docentes, entre otros miembros de la comunidad educativa han sido elaborados a partir de la realidad docente.

La revisión de los planteamientos de autores y organizaciones en torno a los desempeños y competencias que deber tener un docente para ejercer adecuadamente su práctica pedagógica. Todos estos marcos permiten abordar con mayor profundidad el tema de esta investigación: gestión educativa y desempeño docente.

La aplicación de los modelos de dimensiones de desempeño docente o marcos para la enseñanza favorece la revitalización de la profesión docente, dado que los docentes se sienten gratificados al reflexionar sobre su práctica en función de estándares claros y al participar en un diálogo profesional con sus colegas y supervisores. Luego de una revisión minuciosa sobre los diferentes marcos y dimensiones para evaluar el desempeño profesional docente, considero que la propuesta de Montenegro (2003) es la más pertinente y guarda estrecha relación con el Marco del Buen Desempeño Docente en el Perú (2012). A fin de identificar las semejanzas y diferencias de estos marcos, se presenta una tabla con las dimensiones del desempeño docente de varios países.

Tabla 11

Dimensiones del desempeño docente de seis países: Estados Unidos, Inglaterra, Cuba, Colombia, Chile y Perú.

Estados Unidos	Inglaterra	Cuba	Colombia	Chile	Perú
1996	2000	2003	2003	2011	2012
Charlotte Danielson	McBer Hay	Hector Váldez	Ignacio Montenegro	Mineduc	Minedu
Planificación y preparación	Profesionalismo	Capacidades pedagógicas	Campo personal	preparación Preparación de la enseñanza	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes
	Pensamiento	Emocionalidad			
Entorno en el aula	Planificación y fijación de expectativas	Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Campo del aula	Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
Instrucción	Liderazgo	Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.		Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes	
Responsabilidades profesionales	Relaciones con los demás	Resultado de su labor educativa	Campo institucional	Responsabilidades profesionales	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
			Entorno		Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Marcos de desempeño docente de los países de Estados Unidos, Inglaterra, Cuba, Colombia, Chile y Perú.

La investigación que presento asume el modelo propuesto de Montenegro (2003) quien plantea una definición clara de las competencias y desempeños docentes en forma integradora, lo cual favorece la evaluación como visión holística y no como un aspecto meramente técnico y mecánico de los quehaceres de los educadores.

Montenegro presenta un modelo integrado porque involucra de manera articulada los diferentes campos de la acción del docente, el modelo articula las acciones que desarrolla el docente en un listado sencillo de aspectos articulados de manera coherentes logrando característica de robustez con el objetivo de representar un marco útil y aplicable.

Dimensiones del desempeño docente

Montenegro (2003) sostiene que el desempeño se ejerce en diferentes dimensiones, campos o niveles los cuales son: campo personal, campo del aula, campo institucional y el entorno, cada uno de los campos o dimensiones del desempeño docente contiene aspectos generales. En la siguiente tabla se muestran los cuatro campos con sus respectivos aspectos genéricos.

Tabla 12

Dimensiones del desempeño docente y aspectos genéricos

Campos o dimensiones	Aspectos genéricos.
Campo personal.	Organización de la vida personal.
Campo del aula.	Realización de actividades previas. Desarrollo de experiencias de aprendizaje. Realización de actividades posteriores.
Campo institucional.	Enriquecimiento del ambiente institucional. Aportes al proyecto educativo.
Entorno.	Relaciones interinstitucionales. Interacción cultural.

Nota. Extraído de Montenegro (2003).

Campo personal

La dimensión personal es la base del profesionalismo docente, se realiza una acción reflexiva e intrapersonal para desarrollar conocimiento y mejorar su práctica pedagógica. En esta dimensión se distingue dos aspectos que son la organización de la vida personal, la formación y cualificación profesional; el aspecto personal permite al docente reflexionar sobre su trabajo educativo. Montenegro (2003) sustentó:

La formación que desarrolla el docente sobre sí mismo está relacionada con su formación y la organización de su vida personal. La formación profesional cubre el desarrollo de programas de Educación Superior a nivel de pregrado y postgrado; pero también una actividad constante de actualización en los diversos campos del conocimiento relacionado con la educación. (p. 22).

Dentro de la actualización docente se considera los conocimientos relacionados con la educación como capacitaciones en pedagogía, ciencias auxiliares, aspectos disciplinares de su área, normatividad educativa entre otros. La organización de la vida personal del docente es primordial para que el desempeño docente sea con entusiasmo, tranquilidad y dedicación favoreciendo el proceso formativo de los estudiantes. Al respecto, Montenegro (2003) sostuvo:

El docente es responsable de su formación y además, beneficiario del ejercicio. Se distinguen dos fases: la formación profesional y la cualificación. La formación profesional se expresa como el conjunto de estudios que el docente ha realizado a nivel de pregrado y postgrado, relacionados de manera directa con su desempeño. Por cualificación profesional se entiende el conjunto de estudios informales o no formales que el docente realiza a diario para actualizarse y visualizar nuevos enfoques y prácticas educativas de mayor eficacia. (p. 50).

El campo personal del desempeño docente se esquematiza en la siguiente tabla:

Tabla 13

Aspectos genéricos, específicos e indicadores del campo personal

Aspectos genéricos	Aspectos específicos	Indicadores
Organización de la vida personal	Organización de la vida familiar.	Se relaciona adecuadamente con los vecinos y demás personas con quienes interactúa a diario.
	Organización de la vida social.	Su aspecto personal inspira respeto, agrado debido al aseo personal, presentación y uso de un lenguaje adecuado, de acuerdo a la profesión docente.
	Imagen: aseo, presentación personal y lenguaje apropiado	
Formación y cualificación profesional	Formación profesional a nivel de pregrado.	Posee títulos en los diferentes niveles de formación.
	Formación profesional a nivel de postgrado.	Se actualiza permanentemente en temas de pedagogía y ciencias auxiliares; en normatividad, políticas y lineamiento sobre educación.
	Cursos de educación no formal o informal.	Aplica los conocimientos adquiridos en el trabajo cotidiano.
	Estudio auto dirigido.	Sistematiza y documenta su experiencia docente. Produce documentos para aportar al conocimiento sobre educación y pedagogía.

Nota. Aspectos genéricos, específicos e indicadores del campo personal según Montenegro (2003).

Campo del aula

El desempeño docente se da de manera directa en el aula, laboratorio, biblioteca, patios, espacios deportivos, salas multiusos y otros ambientes educativos, en este campo se ve los resultados de forma directa sobre la práctica docente. Montenegro (2003) refirió:

Esta labor, es quizás la de mayor grado de diversidad y complejidad; también la directamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. En un intento por sistematizar esta labor, se puede caracterizar tres momentos: La actividades previas, la ejecución de las actividades de aprendizajes y las actividades posteriores. (p. 22).

El docente desarrolla actividades de planificación curricular, organización, ejecución de la práctica educativa y según la propuesta de Montenegro debiera de considerar aspectos de reflexión como actividad posterior. En coherencia con el autor la práctica pedagógica del docente incluye tres fases:

- Realización de actividades previas. Se ejecuta antes de la ejecución de la sesión de aprendizaje su finalidad en el logro de los objetivos propuestos. En este aspecto se considera la planeación, la preparación y la organización; en los diferentes niveles de planeación se desarrolla los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo, los planes de asignatura, las unidades didácticas, y la sesión de aprendizaje, así como, las estrategias metodológicas, distribución de tiempos y previsión de recursos.
- Experiencias de aprendizaje. Son las acciones orientadas al logro de aprendizaje de los estudiantes, en esta fase se desarrolla la toma de decisiones para poder introducir cambios de acuerdo a las circunstancias, en esta fase se ejecuta todo lo planeado.
- Actividades posteriores. Luego del desarrollo de la sesión aprendizaje se consolida información como revisión de pruebas, relación de registros de las evaluaciones, valoración de las estrategias metodológicas usadas y el establecimiento de relaciones con los padres de familia.

Tabla 14

Aspectos genéricos, específicos e indicadores del campo del aula

Aspectos genéricos	Aspectos específicos	Indicadores
Realización de actividades previas	Planeación de áreas, asignaturas, proyectos, unidades y experiencias de aprendizaje.	Planea su área de trabajo, los proyectos y las unidades académicas de acuerdo con los lineamientos y estándares curriculares y con las directrices del Proyecto Educativo Institucional.
	Fundamentación conceptual y temática.	Estudia las temáticas y analiza los problemas propios de su área de trabajo.
	Diseño de pruebas. Disposición de equipos y materiales didácticos.	Prevé los recursos y medios educativos. Prepara sesiones de aprendizaje e incluye el diseño de pruebas y ejercicios.
Desarrollo de experiencias de aprendizaje	Justificación del objeto de estudio.	Comunica el plan de estudios a los estudiantes.
	Regula la participación de los estudiantes.	Anima a los estudiantes al estudio. Estimula la participación de los estudiantes.
	Observa ritmo de aprendizaje.	Utiliza estrategias metodológicas para mantener la motivación y la interacción de sus estudiantes.
	Retroalimenta a los estudiantes.	Expone la temática en forma breve con claridad conceptual. Orienta metodológicamente a los estudiantes según ritmos de aprendizaje.
	Uso de equipos y materiales didácticos.	Ofrece retroalimentación a los estudiantes.
	Verificación y registro de logros de aprendizaje.	Reconoce logros de los estudiantes. Lleva los registros correspondientes.
	Seguimiento de las acciones planeadas. Tomas decisiones para introducir cambios.	Modifica actividades pedagógicas según circunstancias.
Realización de actividades posteriores	Reconstrucción de lo realizado.	Revisa pruebas y trabajo de los estudiantes. Escribe la retroalimentación correspondiente.
	Revisión de pruebas.	Registra los logros obtenidos por los estudiantes y realiza consolidados correspondiente.
	Balance entre logros y dificultades.	Elabora informe de evaluación señalando logros, dificultades y propuesta para el mejoramiento.
	Valoración de estrategias metodológicas.	Dialoga con los padres de familia sobre el desempeño de los estudiantes y les ofrece las orientaciones correspondientes.
	Consolidación de la información. Relación con los padres de familia.	

Nota. Aspectos genéricos, específicos e indicadores extraído del campo del aula según Montenegro (2003).

Campo institucional

En esta dimensión se enfatiza la gestión del desempeño docente en coherencia con los objetivos del Proyecto Educativo, el docente se integra con sus colegas, personal directivo y Padres de familia para el logro de los objetivos estratégicos de Proyecto Educativo. Al respecto Montenegro (2003) sostuvo:

En el campo institucional prima las relaciones con los colegas docentes, los directivos y demás trabajadores de la institución; el objetivo central es el desarrollo coherente del proyecto educativo. (p. 48).

Este campo considera los aportes teóricos, metodológicos y el desarrollo de actividades o proyectos comunes de la institución educativa. En relación con lo expresado Montenegro (2003) detalló:

En este entorno actúa, a su vez, sobre dos áreas el enriquecimiento del ambiente institucional y el aporte al proyecto educativo. Mediante la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa, el docente armoniza las relaciones fortaleciéndolas en armonía y cooperación. (p. 23).

El docente tiene que construir un ambiente de trabajo adecuado para la elaboración del Proyecto Educativo orientado hacia el logro de los objetivos institucionales desde varios frentes de trabajo. Así como, aportes teóricos, metodológicos mediante el desarrollo de actividades y proyectos comunes.

Tabla 15

Aspectos genéricos, específicos e indicadores del campo institucional

Aspectos genéricos	Aspectos específicos	Indicadores
Enriquecimiento del ambiente institucional.	Comunicación clara y oportuna.	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros, con los estudiantes, con los directivos y padres de familia.
	Relaciones de cooperación y armonía.	Sostiene relaciones de cooperación y armonía con los diferentes estamentos de la comunidad escolar.
	Manejo de conflictos.	Argumenta su punto de vista y toma parte en las diferentes decisiones de la vida institucional. Contribuye a la solución racional de las situaciones conflictivas.
Aportes al proyecto educativo	Aporta de forma teórica y metodológica el Proyecto Educativo Institucional.	Realiza aportes teóricos y metodológicos al Proyecto Educativo Institucional. Aporta de manera significativa en las reuniones.
	Desarrollo de proyectos comunes.	Desarrolla su gestión académica en concordancia con las directrices institucionales.
	Participación de instancias organizativas.	Participa de manera activa en los órganos del gobierno escolar u otras instancias de la organización escolar.

Nota. Aspectos genéricos, específicos e indicadores del campo institucional según Montenegro (2003).

Entorno

El entorno constituye el campo más amplio del desempeño docente, en esta dimensión se dan las interacciones con la sociedad y la vinculación de la escuela articulada con la comunidad. En consideración a ello, Montenegro (2003) estableció:

La relación con el entorno es todo tipo de actividad realizada por el docente que trasciende el marco de la institución. El objetivo de esta relación es la contribución al desarrollo social y cultural. Algunas de ellas las realiza en representación de la institución educativas, otras no. El desempeño docente en esta dimensión se puede ubicar dos aspectos relaciones interinstitucionales e interacción cultural. (p. 54).

Tabla 16

Aspectos genéricos, específicos e indicadores del entorno

Aspectos genéricos	Aspectos específicos	Indicadores
Relaciones interinstitucionales	Relación con instituciones de índole académico, artístico, deportivo o asistencial.	Establece y mantiene vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo y asistencial. Cumple de forma oportuna los compromisos surgidos de las anteriores relaciones.
Interacción cultural	Participación en equipos de investigación, redes de profesores, organizaciones de orden científico, pedagógico, artístico o recreativo.	Participa de manera frecuente en equipos de investigación, redes de profesores, organizaciones de orden científico, pedagógico, artístico, deportivo o recreativo. Cumple de forma oportuna los compromisos derivados de la participación en esos grupos. Participa en eventos para beneficio educativo.

Nota. Aspectos genéricos, específicos e indicadores del campo institucional según Montenegro (2003).

Los objetivos del entorno es fomentar procesos de socialización, generar conocimientos, contribuir al desarrollo del patrimonio cultural, interactuar de manera armónica con el contexto socio cultural, Montenegro (2003) señaló:

La acción del docente trasciende el ámbito institucional y se proyecta al contexto socio cultural en el cual se halla inscrito el establecimiento educativo. Esta labor la ejerce mediante las relaciones con otras instituciones de orden académico, artístico, deportivo y asistencial. (p. 23).

Luego del análisis de los campos o dimensiones del desempeño docente se puede decir que el campo más importante es aquel referido por la relación pedagógica, es decir, el docente en el aula.

1.4. Formulación del problema

El problema expresa una relación entre dos o más variables, esta formulado como pregunta de forma clara sin ambigüedades. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista. (2014) determinaron:

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser inmediato o bien tardar un tiempo considerable; depende de cuán familiarizado esté el investigador con el tema de su estudio, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales. (p. 36).

Luego de haber concebido la idea de investigación y haber profundizado en el tema mediante una revisión y sistematización de las teorías se planteó el problema de investigación.

Problema general

¿De qué manera la gestión educativa incide en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?

Problemas específicos

¿De qué manera la gestión educativa incide en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?

¿De qué manera la gestión educativa incide en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?

¿De qué manera la gestión educativa incide en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?

¿De qué manera la gestión educativa incide en entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica

El desarrollo de este estudio posee y demuestra una pertinencia teórica en relación a la variable de gestión educativa y variable desempeño docente, por cuanto se ha llevado a cabo, de manera exhaustiva, la utilización de una metodología científica vinculada con este campo. Esto estableció los principales lineamientos para conocer de una óptima forma el estado de los conocimientos del tema a investigar. Asimismo, nos permitirá acercarnos a la comprensión objetiva de la relación que existe entre ambas variables del estudio en la muestra determinada. A causa de ello, se deben tener en consideración los aportes realizados y presentados por esta investigación. Este trabajo tiene como fundamento las bases teóricas y la metodología de la investigación científica, con la finalidad de confirmar como se manifiestan las variables

de estudio propuestas: la gestión educativa incide en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Justificación práctica

Esta investigación se basó en la idea de precisar la relación directa que existe entre las variables de estudio propuestas, implantando así la urgencia de un cambio en la conducta que manifiestan los profesores y directivos, mediante un compromiso organizacional en la institución en la que se encuentran y desempeñan sus labores. En esta línea de pensamiento, se alberga la posibilidad de implicar una mejora en el ámbito educativo. Este estudio es tanto más importante en la medida en que la gestión educativa incide en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Justificación metodológica

Se prioriza obtener nueva información sobre las variables de estudio aquí incluidas, para confeccionar y poner en práctica determinados instrumentos, y con ellos, posteriormente, acceder al procesamiento de datos acopiados mediante cuestionarios, fichas de observación, entre otros. De tal modo, con miras a conseguir un buen y real resultado, se hace uso de métodos, técnicas, instrumentos y medios adecuados para abordar provechosamente los retos que se están planteando en el presente estudio.

1.6. Hipótesis

Hipótesis son las acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos propuestos, constituyen respuestas al problema identificado. En relación a esta definición Hernández, Fernández y Baptista (2014) definieron:

Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (p. 104).

A continuación, presento la hipótesis general e hipótesis específicas relacionada con las variables de gestión educativa y desempeño docente:

Hipótesis general

Existe incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Hipótesis específicos

Existe incidencia de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Existe incidencia de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Existe incidencia de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Existe incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

1.7. Objetivos

Los objetivos expresan lo que se pretende lograr en el proceso de investigación, su formulación involucra tener resultados concretos a obtener en el desarrollo de la investigación. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista. (2014) manifestaron:

La investigación busca, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial; en tal caso, debe mencionarse cuál es ese problema y de qué manera se piensa que el estudio ayudará a resolverlo. Otras investigaciones tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencias empíricas a favor de ella. (p. 37).

Para efectos de esta investigación se presentó el objetivo general y los objetivos específicos.

Objetivo General

Identificar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Objetivos específicos

Identificar la incidencia de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Identificar la incidencia de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Identificar la incidencia de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Identificar la incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución Educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación es una planificación de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio de la investigación; constituye una serie de estrategias que se desarrolla para obtener la información que se requiere investigar. El propósito del diseño de investigación es responder a la pregunta de investigación, cumplir con los objetivos de estudio y someter la hipótesis a prueba. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista. (2014) refirieron: “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. (p. 128). En la presente investigación se utilizó el método científico, al desarrollarse de manera sistemática la investigación.

Enfoque cuantitativo

Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en datos numéricos y el análisis estadístico para poder establecer pautas de comportamiento y con ello probar teoría. En relación a ello, Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantearon:

En enfoque cuantitativo que representa un conjunto de procesos es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden riguroso, parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (p. 37).

En la tesis presentada se desarrollaron de forma coherente cada uno de los procesos de la investigación.

Método hipotético- deductivo

El método hipotético deductivo es un procedimiento que sigue el investigador para hacer de su investigación una actividad científica. Cuenta con varios pasos esenciales como: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis, comprobación de la verdad de las hipótesis, comparación con las experiencias y la deducción con la observación de la realidad. En relación a ello Popper (1959) sostuvo.

El principio fundamental del racionalismo crítico y el método hipotético-deductivo es el establecimiento de hipótesis, por lo que es preciso preguntarse de donde provienen dichas hipótesis. Para Popper, estas no pueden derivarse a través del inductivismo, ya que esto supondría un sesgo subjetivo en la elección de las observaciones, por lo que considera que estas se generan en el entendimiento del hombre. (p. 186).

Paradigma Positivista

Este paradigma considera que los datos observables pueden ser objeto de conocimiento a través de métodos centrados en el análisis estadístico. A razón de ello, Ricoy (2006) indicó:

Paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico, tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. (p. 14).

Los paradigmas son positivista, interpretativo y socio crítico; la investigación presentada está enmarcada en un paradigma positivista.

Investigación Básica

La investigación es de tipo básica, no tiene propósitos aplicativos inmediatos, tiene como finalidad profundizar la información científica que se tiene sobre los objetos de estudio; fue analizada y sistematizada por las teorías científicas revisadas cuya finalidad según Sierra (2007), “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación” (p. 32).

Diseño de investigación no experimental

Llamados también diseños descriptivos porque su propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado. En coherencia con lo afirmado Hernández, Fernández y Baptista sostuvieron (2014):

Los estudios no experimentales son aquellos donde no se realizan ninguna manipulación de la variable, es decir en la investigación no se hace variar deliberadamente la variable independiente. Lo que se hace es observar el fenómeno social tal como se da en su entorno natural para ser analizado después. (p. 205).

La investigación que presento es de diseño no experimental descriptivo explicativo (causalidad) el cual está basado en la recolección de datos. En este estudio se tuvo la comprobación de la hipótesis para determinar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución en cuestión y probar las teorías desarrolladas.

Ox → Oy

Ox: *Observación de la variable gestión educativa*

Oy: *Observación de la variable desempeño docente*

Metodología Ex post facto

Esta metodología consiste en medir una situación pasada, en esta investigación se midió las variables gestión educativa y desempeño docente. El estudio presenta un método hipotético deductivo, de acuerdo a lo establecido por Lira (2015,) referente al método hipotético deductivo indicó “Proponer teorías o hipótesis como primer paso y en segundo lugar por medio de una deducción lógica, se sacan conclusiones a partir de estas teorías o hipótesis” (p.52). El propósito de esta investigación es conocer la incidencia entre las variables gestión educativa y desempeño docente, en un momento determinado.

2.2. Variables

La variable responde a marcos conceptuales los cuales determinan los instrumentos de recolección de datos usados. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables objetos de estudio. En relación a ello, Hernández et al. (2014) manifestaron:

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Ejemplos de variables son el género, la presión arterial, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la masa, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política. (p. 105).

En la investigación presentada se consideró las variables gestión educativa y desempeño docente.

Definición conceptual de gestión educativa

Gestión educativa como proceso que permite conducir las actividades de una institución educativa es definida por Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992).

Gestión educativa es constituir bien una escuela es poner los medios para que todos los chicos que vayan a ella tengan buenos y suficientes aprendizajes. Una buena gestión se define por los resultados que obtiene. (p. 141).

Gestión educativa es una planificación que resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto ha sido adecuadamente expresado en tres instancias: La efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer. (p. 145).

Definición operacional de gestión educativa

La gestión educativa aplica los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración. La finalidad de la gestión educativa es el estudio de la organización, planificación, dirección y control de la institución educativa; está influenciada por teorías de la administración.

La variable de gestión educativa mide cuatro dimensiones en primer orden la dimensión institucional con cinco indicadores que consta de cinco ítems, la segunda dimensión denominada pedagógica didáctica con siete indicadores que consta de siete ítems, la tercera dimensión se denomina comunitaria con tres indicadores y consta que consta de tres ítems; la cuarta dimensión se denomina administrativa con tres indicadores los cuales consta de tres 3 ítems.

Sus niveles y rangos son: insuficiente = 18 - 36, básico = 37 - 55, competente = 56 – 74, distinguido = 75 – 90.

Definición conceptual de desempeño docente

El desempeño docente como principal factor del logro de los aprendizajes de los estudiantes es definido según Montenegro (2003):

El desempeño docente es un conjunto de acciones concretas, se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. (p.12).

Definición operacional de desempeño docente

Desempeño docente es el conjunto de actuaciones que realiza el docente al momento de preparar y ejecutar procesos de enseñanza aprendizaje y/o al cumplir con sus responsabilidades. Son las actividades que realiza el docente de forma organizada para favorecer el aprendizaje de los estudiantes:

La variable de desempeño docente mide cuatro dimensiones; la primera dimensión está referida al campo personal que consta de tres indicadores y 4 ítems, la segunda dimensión denominada campo del aula con ocho indicadores y nueve ítems; la tercera dimensión referida al campo institucional con cuatro indicadores y cinco ítems, en cuarto orden la dimensión entorno con tres indicadores con tres ítems.

Sus niveles y rangos son: insuficiente = 20 - 39, básico = 40 - 59, competente = 60 – 79, distinguido = 80 – 100.

Tabla 17

Operacionalización de la variable gestión educativa

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Gestión educativa	Organizacional	El Reglamento interno es asumido por la comunidad educativa.	Del ítem 1 al ítems 5	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Insuficiente 18 - 36
		El organigrama es visible para la comunidad educativa.			Básico 37 - 55
Las actividades del docente son establecidas bajo normas.		Competente 56 - 74			
Las funciones del equipo directivo son establecidas bajo normas.		Distinguido 75 - 90			
La comunicación es horizontal.					
	Pedagógica Didáctica	El equipo directivo conduce la planificación curricular.	Del ítem 6 al ítems 12	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Insuficiente 18 - 36
Las estrategias metodológicas conducen al logro del aprendizaje.		Básico 37 - 55			
Las relaciones interpersonales son adecuadas.		Competente 56 - 74			
Se cumplen las políticas de reconocimiento.		Distinguido 75 - 90			
La institución educativa cumple con actualizaciones y capacitaciones docentes.					
		El equipo directivo monitorea el proceso de evaluación de los aprendizajes.			

La institución promueve la Orientación Educativa y Tutoría.				
Comunitaria	El equipo directivo promueve la participación de las familias.	Del ítem 13 al ítems 15	Escala ordinal	Insuficiente
	La institución educativa cuenta con proyectos de innovación.			18 - 36
	Las alianzas y convenios permiten la mejora de los aprendizajes.			Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
Administrativa	El presupuesto económico es manejado de forma eficiente.	Del ítem 16 al ítems 18	Escala ordinal	Insuficiente
	El servicio educativo está enmarcado en un tiempo establecido.			18 - 36
	Los espacios muestran confort y funcionalidad.			Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Frigerio et al. (1992).

Tabla 18
Operacionalización de la variable desempeño docente

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Desempeño Docente	Campo personal	Organiza vida personal.	Del ítem 1 al ítems 4	Escala ordinal: Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Insuficiente 20-39
		Formación profesional.			Básico 40-59
		Cualificación profesional.			Competente 60-79 Distinguido 80-100
Campo del aula		Elabora procesos de planificación curricular.	Del ítem 5 al ítems 12	Escala ordinal: Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Insuficiente 20-39
		Justificación del objeto de estudio			Básico 40-59
		Organiza el espacio físico adaptado a las actividades de aprendizaje.			Competente 60-79
		Selecciona recursos coherentes.			Distinguido 80-100
		La participación de los estudiantes es adecuada. Reflexiona sobre la práctica pedagógica. Fomenta la comunicación con las familias.			
Campo institucional		Participa en comunidades de profesionales.	Del ítem 13 al ítems 17	Escala ordinal: Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Insuficiente 20-39
		Mantiene comunicación clara y oportuna.			Básico 40-59
		Maneja relaciones de cooperación y armonía.			Competente 60-79
		Manejo de conflictos.			Distinguido 80-100
Entorno		Aporta de forma teórica y metodológica en equipos de investigación.	Del ítem 18 al ítems 20	Escala ordinal: Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Insuficiente 20-39
		Participa en comunidades de profesionales.			Básico 40-59
		Relación con otras instituciones de índole académico, artístico, deportivo o asistencial.			Competente 60-79 Distinguido 80-100

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Montenegro et al. (2003).

2.3. Población y muestra

Población

La población censal está constituida por la totalidad de 60 individuos a quienes se generalizan los resultados del estudio que se encuentran delimitados por características comunes y que son precisados en el espacio y tiempo. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista. (2014) sostienen: población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (p. 174).

La institución educativa Fe y Alegría N° 24, se encuentra ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, en el centro poblado de San Gabriel Alto y según sus características corresponde a un nivel socioeconómico medio y bajo. La población en esta investigación estuvo constituida por docentes, quienes en su mayoría son mujeres, muchos proceden de las distintas zonas aledañas al distrito de Villa María del Triunfo y otros distritos del cono sur de Lima.

Los estudiantes provienen de los asentamientos humanos formados en las últimas décadas. La comunidad es de escasos recursos económico, donde los padres de familia se ven obligados a trabajar dejando a los hijos sin protección; estas situaciones generan problemas sociales como el pandillaje, contaminación del ambiente por la basura, el desmonte, la mala crianza de animales, desorden social y situaciones de drogadicción, todo ello se refleja en problemas de aprendizajes de los estudiantes.

Al ser la población un número pequeño se optó por considerarla en su totalidad, por ello, la población para la presente investigación estuvo conformada por 60 docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo - 2018. La población es de 60 docentes pero actualmente existen 5 docentes que se encuentran de licencia.

Muestra

La muestra permite considerar el número de elementos suficientes para garantizar la existencia de las mismas características del universo. En relación a lo afirmado Hernández et al. (2014) manifestaron:

La muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población. (p. 236).

La muestra en la investigación fue adecuada al estar compuestas de un número de elementos suficientes para garantizar la existencia de las mismas características del universo, se utilizó la técnica de tipo no probabilística, seleccionando intencionalmente a los 55 docentes de la institución educativa.

Tabla 19

Población muestral para el trabajo de investigación

Grupo	Sexo		Niveles de la EBR	
	Femenino	Masculino	Primaria	Secundaria
	49	6	25	30
Total	55		55	

Nota. Muestra conformada por 55 docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 de los cuales 25 pertenecen al nivel de educación primaria y 30 al nivel de educación secundaria.

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

Las técnicas son procedimientos sistematizados que se aplican para recoger información sobre el objeto evaluado; sirven para la solución de problemas prácticos y son seleccionadas teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación. Algunas técnicas son la observación, la entrevista, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación, entre otros. Al respecto Zapata (2005) refiere:

La encuesta es un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinados temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada. (p. 189).

En este trabajo de investigación la técnica fue la encuesta, la cual permitió la recolección de datos a través de la percepción directa de los hechos educativos a investigar.

Instrumento de la investigación

Los instrumentos son medios u objetos que permite recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas como la guía de observación, ficha de observación, guía de análisis de documentos, test, cuestionario, entre otros. Es un instrumento de medición que utiliza para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Al respecto Hernández et al. (2014) nos dice: un cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para medir características o aspectos de uno o más objetos de estudio. (p.300).

Para efectos de la investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, el cual estuvo compuesto por ítems formulados sobre la teoría sistematizada.

Ficha Técnica para medir gestión educativa

Nombre del instrumento.	Cuestionario para medir gestión educativa.
Autor.	Martha Amparo Cuzcano Huarcaya.
Finalidad.	Identificar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 24 – Villa María del Triunfo - UGEL 01.
Ámbito de aplicación.	Institución educativa Fe y Alegría N° 24.
Informadores.	Personal docente.
Administración.	Individual.
Validación.	Juicio de expertos.
Confiabilidad.	Alfa de Cronbach.
Aplicación.	Directa.
Duración de la aplicación.	20 minutos.
Técnica.	Encuesta.
Instrumento.	Cuestionario compuesto de 18 ítems, está elaborado en base al estudio de Graciela Frigerio, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti.
Escala	Ordinal: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.
Niveles	Insuficiente, básico, competente y distinguido.

Dimensiones e ítems:

Institucional	05 ítems
Pedagógica Didáctica	07 ítems
Comunitaria	03 ítems
Administrativa	03 ítems

Tabla 20

Niveles y rangos de variable gestión educativa

Nivel	Rango
Insuficiente	18 - 36
Básico	37 - 55
Competente	56 - 74
Distinguido	75 - 90

Nivel	Dominio 1	Dominio 2	Dominio 3	Dominio 4
Insuficiente	[5 - 9]	[7 - 13]	[3 - 5]	[3 - 5]
Básico	[10 - 14]	[14 - 20]	[6 - 8]	[6 - 8]
Competente	[15 - 19]	[21 - 27]	[9 - 11]	[9 - 11]
Distinguido	[20 - 25]	[28 - 35]	[12 - 15]	[12 - 15]

Ficha técnica del instrumento para medir desempeño docente

Nombre del instrumento.	Cuestionario sobre desempeño docente.
Autor.	Martha Amparo Cuzcano Huarcaya.
Finalidad.	Identificar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 – Villa María del Triunfo - UGEL 01.
Ámbito de aplicación.	Institución Educativa Fe y Alegría N° 24 – Villa María del Triunfo - UGEL 01.
Informadores.	Docentes.
Administración.	El test va a ser desarrollado por los docentes de la institución educativa de forma Individual.
Validación.	Juicio de expertos.
Confiabilidad.	Alfa de Crombach.
Aplicación.	Directa.
Duración de la aplicación.	20 minutos.
Técnica.	Encuesta.
Instrumento.	Cuestionario compuesto de 20 ítems, está elaborado en base al estudio de Ignacio Abdón Montenegro Aldana
Niveles.	Insuficiente, básico, competente y distinguido
Escala.	Ordinal. Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca

Dimensiones

Campo personal	04 ítems
Campo del aula	08 ítems
Campo Institucional	05 ítems
Entorno	03 ítems

Tabla 21

Niveles y rangos de variable desempeño docente

Nivel	Rango
Insuficiente	20 - 39
Básico	40 - 59
Competente	60 - 79
Distinguido	80 - 100

Nivel	Dominio 1	Dominio 2	Dominio 3	Dominio 4
Insuficiente	[4 - 7]	[8 - 16]	[5 - 9]	[3 - 5]
Básico	[8 - 11]	[15 - 22]	[10 - 14]	[6 - 8]
Competente	[12 - 15]	[21 - 29]	[15 - 19]	[9 - 11]
Distinguido	[16 - 20]	[28 - 36]	[20 - 25]	[12 - 15]

Validez de contenido

La validez está dada por juicio de experto y es el grado que mide la variable que pretende medir. De acuerdo a Hernández et al. sostuvieron (2014):

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa. (p. 201).

En la presente investigación utilice la validez de contenido de los cuestionarios desarrollados los cuales obedecen a la teoría de Ignacio Abdón Montenegro Aldana y la teoría de Graciela Frigerio, Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti. Cada dimensión de las teorías revisadas estableció los indicadores y los ítems a utilizar en cada instrumento con la finalidad de obtener información.

Los cuestionarios que midieron gestión educativa y desempeño docente fueron validados por un matemático-estadístico y dos temáticos. Se validaron los instrumentos a través del dictamen de los expertos, expresados en la siguiente tabla:

Tabla 22

Validez del cuestionario sobre gestión educativa

Experto	Dominio	Dictamen
Ángel Salvatierra Melgar	Matemático - Estadístico	Si existe suficiencia
Susana Achancaray Gonzales	Temático	Si existe suficiencia
Sara Ofelia Agama Vílchez	Temático	Si existe suficiencia

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya.

Tabla 23

Validez del cuestionario sobre desempeño docente

Experto	Dominio	Dictamen
Ángel Salvatierra Melgar	Matemático - Estadístico	Si existe suficiencia
Susana Achancaray Gonzales	Temático	Si existe suficiencia
Sara Ofelia Agama Vílchez	Temático	Si existe suficiencia

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya.

Confiabilidad

La confiabilidad es uno de los requisitos esenciales que debe cubrir un instrumento de medición, está relacionado con aspectos de la consistencia y coherencia del instrumento. Al respecto Hernández et al. (2014) nos dice: la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. (p. 205). Asimismo, Oviedo y Campos (2005) señalaron:

Alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. (p. 575).

Para el proceso de confiabilidad de los instrumentos de gestión educativa y desempeño docente se determinaron una muestra piloto con treinta sujetos quienes contaban con características similares a la población objeto de estudio, ello permitió calibrar el instrumento. La confiabilidad se realizó con la técnica el Alfa de Cronbach teniendo en consideración que los índices son polítómicos.

En cuanto al cuestionario de control interno, las características de los ítems es de tipo Likert presentados de la siguiente manera: en el instrumento de gestión educativa se considera 18 ítems y en el instrumento de desempeño docente se considera 20 ítems. De acuerdo a los índices se asumió la técnica de alfa de Cronbach a partir de la muestra piloto, que a continuación se muestran los resultados de la variable y de cada dimensión asumida.

Al respecto, Mallery, G. (2003) sugieren las recomendaciones de los niveles siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa >0.9 es excelente.

Coeficiente alfa >0.8 es bueno.

Coeficiente alfa >0.7 es aceptable.

Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable.

Coeficiente alfa >0.5 es pobre.

Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable. (p. 231)

Tabla 24

Nivel de confiabilidad de gestión educativa y desempeño docente

Variable/dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos (ítems)
Gestión educativa	,939	18
Desempeño docente	,894	20

Nota. Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya.

La prueba de confiabilidad del instrumento procedido bajo la técnica del Alfa de Cronbach del instrumento gestión educativa es de 0,939 y para el desempeño docente es 0.894 presenta un nivel bueno de confiabilidad, permitiendo su aplicación para la obtención de los datos.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el análisis estadístico para variable cualitativa de escala ordinal, para ello se usó el instrumento tipo Likert el cual es un instrumento de percepción cuyos índices son: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. La investigación buscó la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Para la presentación de resultados se utilizó los estadísticos de tablas de frecuencias, tablas porcentuales y tablas cruzadas

2.6. Aspectos éticos

Se consideraron los siguientes aspectos éticos:

- Consentimiento de la institución educativa: se solicitó, a la institución educativa Fe y Alegría N° 24 Villa María del Triunfo - Ugel 01, la autorización para la ejecución del estudio, promoviendo la participación voluntaria de los involucrados.
- Confidencialidad: la información recabada no fue divulgada ni publicada para ninguna otra finalidad que la estrictamente académica.
- Libre participación: se buscó la participación libre sin presión alguna, haciendo hincapié en la importancia del estudio.
- Anonimidad: se consideró el anonimato de los sujetos encuestados y las escalas se aplicaron de manera anónima, con el fin de proteger los derechos de los participantes, asegurando la privacidad del estudio.

III. RESULTADOS

Resultados descriptivos

Tabla 25

Niveles de frecuencia de la gestión educativa en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

Gestión educativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Básico	4	7,3	7,3	7,3
	Competente	13	23,6	23,6	30,9
	Distinguido	38	69,1	69,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

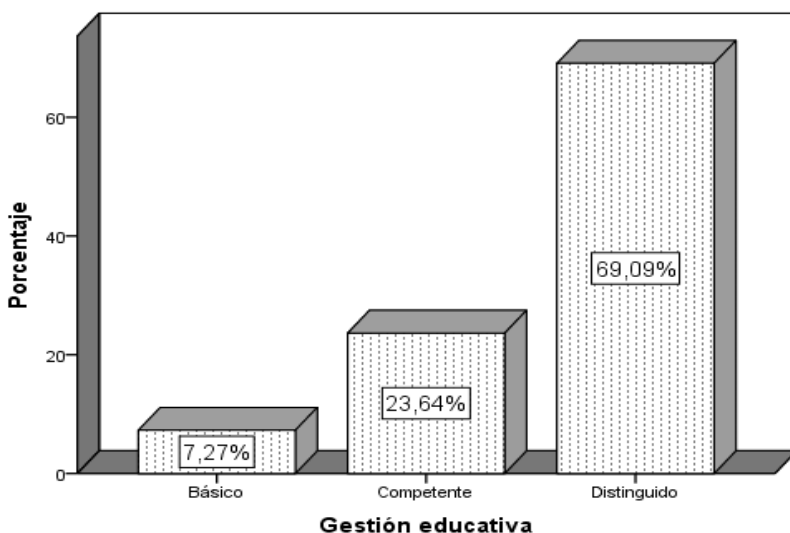


Figura 8. Niveles frecuenciales de la gestión educativa en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

De la figura y tabla se aprecian los resultados generales de la gestión educativa en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018, de los cuales se tiene que el 7.27% de los docentes perciben que la gestión educativa se encuentra en básico nivel, mientras que el 23.64% de los docentes perciben que la gestión educativa es competente y el 69.09% perciben que la gestión del director es distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 26

Niveles de frecuencia del desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

Desempeño Docente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Competente	14	25,5	25,5	25,5
	Distinguido	41	74,5	74,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

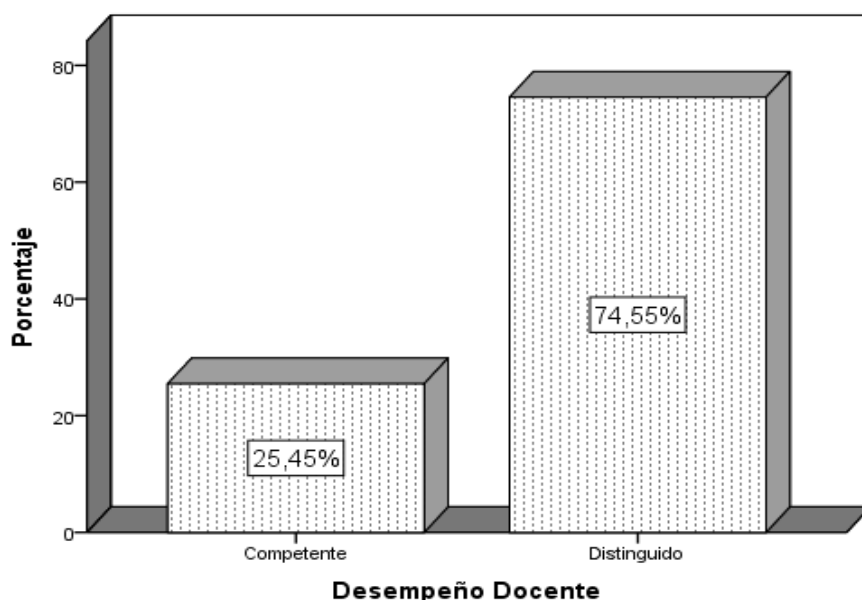


Figura 9. Distribución porcentual del desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Así mismo, en la figura y tabla se aprecian los resultados generales de la variable del desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo de los docentes, como se aprecian que el 25.45% de los mismos manifiestan que el nivel es competente, mientras que el 74.55% de los docentes manifiestan que el desempeño docente presenta nivel distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Resultados específico

Tabla 27

Niveles de frecuencia en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

Campo personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Básico	1	1,8	1,8	1,8
	Competente	17	30,9	30,9	32,7
	Distinguido	37	67,3	67,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

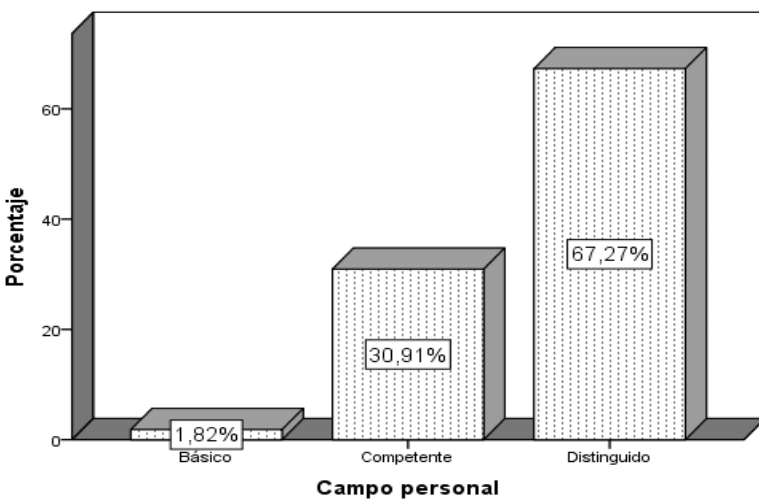


Figura 10. Niveles porcentuales en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

En cuanto al resultado específico en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo, se aprecian que el 1.82% presentan básico nivel en el campo personal, mientras que el 30.91% de los docentes presentan nivel competente en el campo personal, y el 67.27% de los docentes manifiestan que presentan nivel distinguido en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 28

Niveles de frecuencia en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

Campo del aula					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Competente	4	7,3	7,3	7,3
	Distinguido	51	92,7	92,7	100,0
Total		55	100,0	100,0	

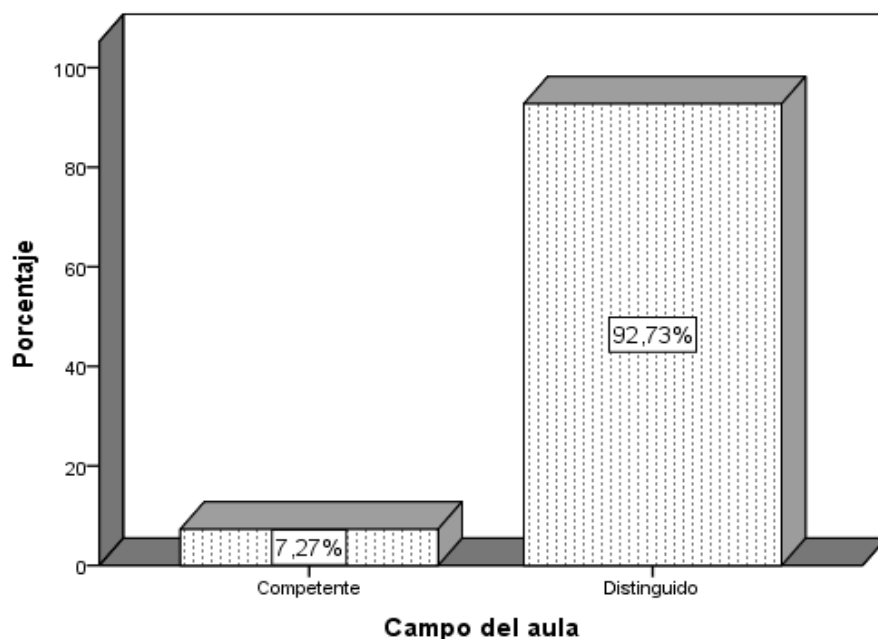


Figura 11. Niveles porcentuales en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

En cuanto a los resultados, se tiene en la tabla y figura los resultados estadísticos en cuanto al campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018, el cual tiene 7.27% de los docentes presentan un nivel competente, mientras que el 92.73% de los docentes presentan distinguido en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 29

Niveles de frecuencia en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo

		Campo institucional			
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Insuficiente	2	3,6	3,6	3,6
	Básico	1	1,8	1,8	5,5
	Competente	25	45,5	45,5	50,9
	Distinguido	27	49,1	49,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

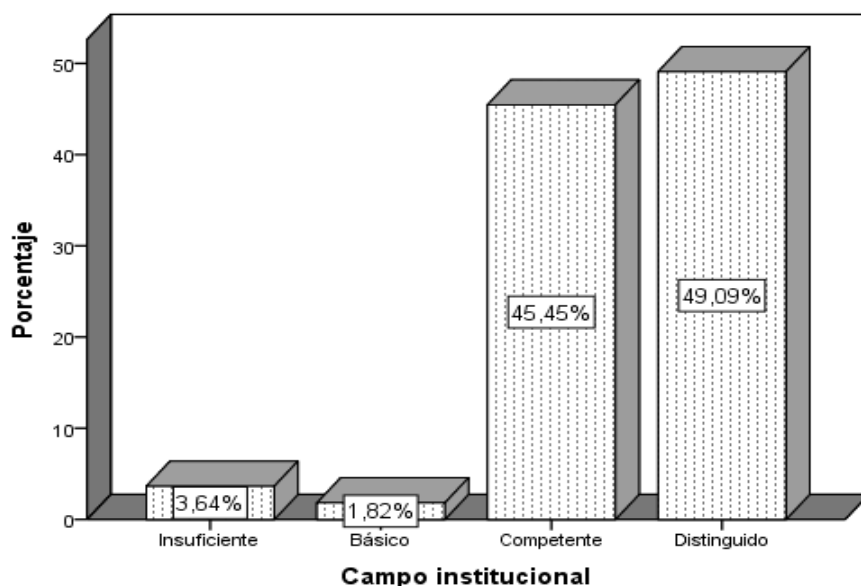


Figura 12. Niveles porcentuales en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo.

Asimismo, se tiene los resultados en la figura y tabla los resultados en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo, de los cuales se tiene al 45.45% de los docentes se encuentran en el nivel competente y el 49.09% en el nivel distinguido en el campo institucional en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 30

Niveles de frecuencia en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

Entorno					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insuficiente	3	5,5	5,5	5,5
	Básico	14	25,5	25,5	30,9
	Competente	29	52,7	52,7	83,6
	Distinguido	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

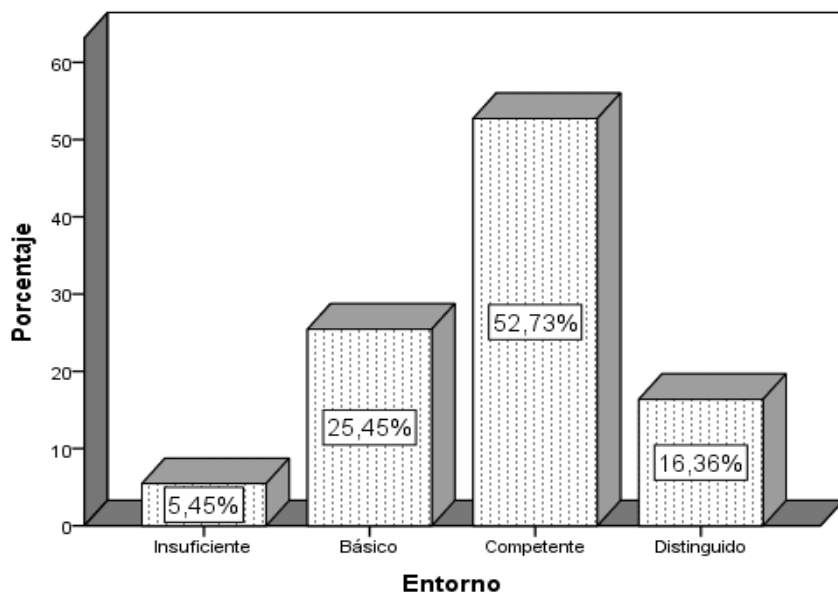


Figura 13. Niveles porcentuales en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

Finalmente en la figura y tabla se aprecian los resultados en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo, de los cuales se tiene que el 5.45% presenta un nivel insuficiente en el entorno del docente, mientras que el 25.45 % están en el nivel básico, el 52.73% presentan nivel competente y el 16.36% presentan un nivel distinguido en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Resultados entre la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría

Tabla 31

Niveles de comparación entre la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

			Desempeño Docente		
			Competente	Distinguido	Total
Gestión educativa	Básico	Recuento	4	0	4
		% del total	7,3%	0,0%	7,3%
	Competente	Recuento	6	7	13
		% del total	10,9%	12,7%	23,6%
	Distinguido	Recuento	4	34	38
		% del total	7,3%	61,8%	69,1%
Total	Recuento	14	41	55	
	% del total	25,5%	74,5%	100,0%	

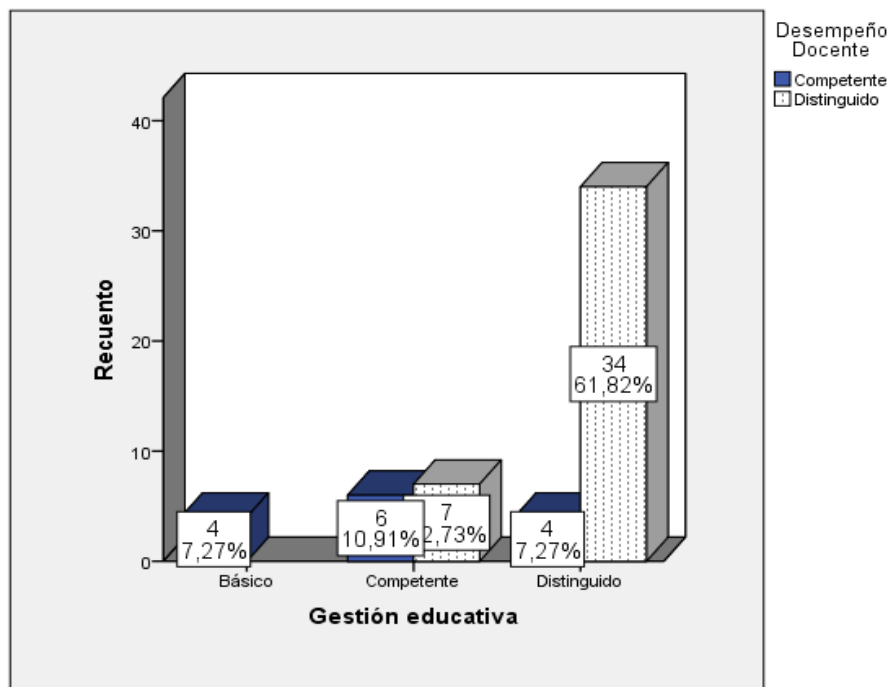


Figura 14. Niveles porcentuales entre la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

En la tabla y figura se muestran los resultados entre los niveles de comparación entre la gestión educativa y el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo, se tiene al 7.3% de los docentes muestran desempeño competente puesto que el nivel de la gestión educativa es básico del director, asimismo el 12.7% de los docentes presentan nivel distinguido en el desempeño docente por lo que los directivos presentan nivel competente y el 61.8% de los docentes presentan nivel distinguido por lo que el nivel de los directivos es distinguido en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Resultados inferenciales

Para análisis estadístico inferencial se asumió el estadístico no paramétrico puesto que las escalas de medición de las variables es tipo likert ordinal y se asumió un 5% de error, con el estadístico de prueba de regresión logística.

Se entiende que la regresión logística forma parte del conjunto de métodos estadísticos que permite valorar la contribución de diferentes actores en la ocurrencia de un evento simple. Es una técnica estadística inferencial empleado en la producción científica, útil para modelar la probabilidad de un evento ocurrido como función de otros factores.

Resultados previos al análisis de los datos

En cuanto a los resultados obtenidos a partir del cuestionario con escala ordinal se asumirá prueba no paramétrica que muestra la dependencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría, el cual para la prueba de hipótesis se asumirá la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para el efecto asumiremos el reporte del SPSS.

Tabla 32

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	25,086			
Final	6,204	18,882	2	,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados que explica la dependencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 18.882 y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.002 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 33

Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	4,940	12	,960
Desvianza	5,687	12	,931

Función de enlace: Logit.

Así mismo, se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p_valor 0.960 frente al α igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 34

Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[dese_docen = 3]	-2,140	,529	16,391	1	,000	-3,176	-1,104
Ubicación	[gest_educ=2]	-22,083	,000	.	1	.	-22,083	-22,083
	[gest_educ=3]	-1,986	,767	6,697	1	,010	-3,490	-,482
	[gest_educ=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se tiene en la tabla muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a la gestión educativa quien se asume al nivel (distinguido=3) y como punto de comparación del desempeño docente al nivel (distinguido=3), estas declaraciones muestran la dependencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 puesto que el coeficiente de Wald 16.391 es mayor que 4; implicando la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente, así mismo se tiene al valor de la significación estadística $p_valor < 0.05$. En cuanto la gestión educativa tiene como signo de estimación (-1.986) se muestra como protector; mostrando que a una buena gestión educativa se tendrá buen desempeño educativo para aquellos docentes que presentan nivel distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

H1: Existe incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 35

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,291	,428	,303

Función de vínculo: Logit.

En cuanto a la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene que el desempeño docente es influenciado o explicado por el 42.8% de la gestión educativa de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Resultado específico

Tabla 36

Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24

Estimaciones de parámetro								
							Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[ncam_per = 2]	-4,884	1,094	19,93	1	,000	-7,028	-2,740
				9				
	[ncam_per = 3]	-1,331	,399	11,14	1	,001	-2,113	-,550
				7				
Ubicación	[ngest_educ=2]	-2,190	1,114	3,866	1	,049	-4,374	-,007
	[ngest_educ=3]	-1,583	,681	5,410	1	,020	-2,917	-,249
	[ngest_educ=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Asimismo, se tienen los resultados respecto a los coeficientes de la expresión de la regresión en cuanto a la gestión educativa quien se asume al nivel (distinguido=3) y como punto de comparación del desempeño docente en la dimensión del campo personal al nivel (distinguido=3), estas declaraciones muestran la dependencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión del campo personal de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 puesto que el coeficiente de Wald 5.410 es mayor que 4; implicando la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión del campo personal, así mismo, se tiene al valor de la significación estadística $p_valor < 0.05$. En cuanto la gestión educativa tiene como signo de estimación (-1.583) se muestra como protector; mostrando que a una buena gestión educativa se tendrá buen desempeño educativo en la dimensión del campo personal para aquellos docentes que presentan nivel distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe incidencia de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

H1: Existe incidencia de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 37

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,138	,187	,106

Función de vínculo: Logit.

En cuanto a la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene que el desempeño docente en la dimensión del campo personal es influenciado o explicado por el 18.7% de la gestión educativa de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Tabla 38

Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24

Estimaciones de parámetro								
						Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[ncam_aula = 3]	-2,457	,602	16,677	1	,000	-3,636	-1,278
Ubicación	[ngest_educ=2]	18,209	,000	.	1	.	18,209	18,209
	[ngest_educ=3]	,128	1,202	5,001	1	,021	-2,328	2,384
	[ngest_educ=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

También se tienen los resultados respecto a los coeficientes de la expresión de la regresión en cuanto a la gestión educativa quien se asume al nivel (distinguido=3) y como punto de comparación del desempeño docente en la dimensión campo del aula al nivel al nivel (distinguido=3), estas declaraciones muestran la dependencia de la

gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión el campo del aula de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 puesto que el coeficiente de Wald 5.001 es mayor que 4; implicando la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión del campo del aula, así mismo se tiene al valor de la significación estadística $p_valor < 0.05$. En cuanto la gestión educativa tiene como signo de estimación (0.128) se muestra como riesgo; mostrando que a una mala gestión educativa posiblemente se tenga mal desempeño educativo en la dimensión en el campo del aula para aquellos docentes que presentan nivel distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe incidencia de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

H1: Existe incidencia de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 39

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
resultado	,150	,280	,110

Función de vínculo: Logit.

Asimismo en la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene que el desempeño docente en la dimensión campo del aula del docente es influenciado o explicado por el 28% de la gestión educativa en de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Tabla 40

Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[cam_inst = 1]	-5,169	1,221	17,915	1	,000	-7,562	-2,775
	[cam_inst = 2]	-4,532	1,075	17,772	1	,000	-6,639	-2,425
	[cam_inst = 3]	-,445	,332	1,798	1	,180	-1,096	,205
Ubicación	[gest_educ=2]	-4,875	1,442	11,421	1	,001	-7,702	-2,048
	[gest_educ=3]	-1,377	,684	4,049	1	,044	-2,719	-,036
	[gest_educ=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Asimismo se tienen los resultados respecto a los coeficientes de la expresión de la regresión en cuanto a la gestión educativa quien se asume al nivel (distinguido=3) y como punto de comparación del desempeño docente en la dimensión del campo *institucional* al nivel (distinguido=3), estas declaraciones muestran la dependencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión del campo *institucional* de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 puesto que el coeficiente de Wald 4.049 es mayor que 4; implicando la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión del campo *institucional*, así mismo se tiene al valor de la significación estadística $p_valor < 0.05$. En cuanto la gestión educativa tiene como signo de estimación (-1.377) se muestra como protector; mostrando que a buena gestión educativa posiblemente se tenga buen desempeño educativo en la dimensión del campo *institucional* para aquellos docentes que presentan nivel distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe incidencia de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

H1: Existe incidencia de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 41

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerk e	McFadden.
resultado	,250	,302	,110

Función de vínculo: Logit.

También en la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene que el desempeño docente en la dimensión campo institucional del docente es influenciado o explicado por el 30.2% de la gestión educativa en de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Resultado específico 4

La gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 42

Presentación de los coeficientes de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[entorn = 1]	-4,446	1,050	17,915	1	,000	-6,504	-2,387
	[entorn = 2]	-1,360	,387	12,338	1	,000	-2,119	-,601
	[entorn = 3]	1,341	,386	12,107	1	,001	,586	2,097
Ubicación	[gest_educ=2]	-4,527	1,392	10,579	1	,001	-7,254	-1,799
	[gest_educ=3]	-1,008	,637	4,508	1	,013	-2,256	,240
	[gest_educ=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

finalmente se tienen los resultados respecto a los coeficientes de la expresión de la regresión en cuanto a la gestión educativa quien se asume al nivel (distinguido=3) y como punto de comparación del desempeño docente en la dimensión entorno del docente al nivel (distinguido=3), estas declaraciones muestran la dependencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión entorno del docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 puesto que el coeficiente de Wald 4.508 es mayor que 4; implicando la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente en la dimensión entorno del docente, así mismo se tiene al valor de la significación estadística $p_valor < 0.05$. En cuanto la gestión educativa tiene como signo de estimación (-1.008) se muestra como protector; mostrando que la buena gestión educativa posiblemente se tenga buen desempeño educativo en la dimensión entorno del docente para aquellos docentes que presentan nivel distinguido en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Prueba de hipótesis

Ho: No existe incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

H1: Existe incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.

Tabla 43

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

	Pseudo R-cuadrado		
	Cox y Snell	Nagelkerk e	McFadden.
resultado	,245	,270	,110

Función de vínculo: Logit.

Finalmente se tienen la prueba del pseudo R cuadrado, quien muestra la variabilidad del desempeño docente en la dimensión entorno del docente es influenciado o explicado por el 27% de la gestión educativa en de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

IV. DISCUSIÓN

Después de la revisión de la literatura, en cuanto a los manejos conceptuales del desempeño docente y la gestión educativa, se han podido encontrar estudios previos al estudio, el cual concuerdan los hallazgos con las conclusiones de la investigación. Al respecto se tienen los estudios de:

Ruiz (2015) en su estudio incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio Liceo Franciscano, abordó desde un enfoque mixto compuesto por el enfoque cuantitativo, al describir la influencia del acompañamiento pedagógico, en el desempeño de los docentes, la investigación fue de carácter descriptivo al obtener los datos directamente del entorno. De acuerdo, a la teoría de Montenegro el docente desarrolla un conjunto de actuaciones al momento de preparar y ejecutar procesos de enseñanza aprendizaje; se considera tres fases: realización de las actividades previas relacionada con la planificación curricular, la planificación e implementación de recursos y materiales educativos. Asimismo, la ejecución de la práctica pedagógica y el registro de las evaluaciones. En el trabajo anterior de la investigación presentada concluyen que las estrategias de acompañamiento pedagógico permiten el análisis conjunto de la práctica docente en sus diferentes dimensiones de su desempeño, la autoevaluación permite fortalecer lo positivo, proponiendo correcciones según el caso para determinar la necesidad de formular un compromiso de mejora con metas a mediano plazo. De la misma manera la investigación que presenté refirió que la gestión educativa en la cual considera la supervisión influye en el campo personal, campo del aula, campo institucional y del contexto del desempeño docente en cuanto al desarrollo profesional en un 42.8% en la institución educativa Fe y Alegría N° 24; esto es posible cuando existe algún argumento práctico en cuanto al estudio de carácter explicativo.

Por su parte Sosoranga y Pérez. (2015) en su estudio el desempeño docente y su relación con los estándares de aprendizaje en la asignatura de Lengua y Literatura. El estudio se desarrolló bajo el enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo, quien manifiesta que los docentes muestran predisposición para el trabajo, pero les hace falta dominio de estrategias para generar aprendizajes acordes a los estándares

de calidad de la educación. Según la teoría de Montenegro establece como dimensión del desempeño docente el campo del aula el cual considera el desarrollo de experiencias de aprendizaje al regular y retroalimentar la participación de los estudiantes, usar equipos, materiales educativos y tomar decisiones para introducir cambios. La investigación de los autores Sosoranga y Pérez indicaron la relación que existe entre estas dos variables citadas es evidente, quien comparte con el aporte de Concha quien realizó el estudio sobre criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal, la tesis fue desarrollada en Santiago de Chile, el estudio muestra un aporte a la administración y gestión educativa, en tanto permite a los directores reflexionar en torno a los procesos de evaluación docente que llevan a cabo al interior de sus establecimientos y de qué manera perfeccionar dicho sistema. Del mismo modo, el estudio presentado en mi investigación muestra que el desempeño docente es influenciado y explicado por el 28% de la gestión educativa del docente de la institución educativa, la investigación presentada por mi persona siguió los procesos metodológicos bajo el enfoque cuantitativo.

Asimismo, se tienen los estudios de Cárdenas, Méndez y González (2014) quien estudiaron a la evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios, desarrollado en el país de México. Fue una investigación correlacional entre el desempeño docente con estrés y Burnout sus resultados fueron débiles y no significativas; solamente resultó significativa la correlación entre falta de realización y cambio en el desempeño docente, que fue una correlación negativa. Los resultados indican que la falta de realización y la desorganización pueden estar relacionadas con el decremento del desempeño docente. En la investigación presentada por mi persona se consideró la organización de la vida personal, familiar y social como aspecto importante del desempeño docente los resultados reflejaron que la gestión educativa índice en el desempeño docente en el campo personal en un 18.7% en los docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Correa (2103) en su estudio relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la Umng y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran, fue desarrollado en Bogotá. El autor manifestó que los directores de programa están más preocupados por una gestión administrativa que educativa donde se especifica que el director coordina el desarrollo de todas las actividades académicas y administrativas de los docentes, personal administrativo y estudiantes del Programa. De la misma manera, la teoría de Frigerio, Pogy y Tiramonti precisaron los roles del equipo de conducción, donde el directivo es responsable de la dimensión organizacional y administrativa y el subdirector es responsable de la dimensión pedagógica, pero prevalecen las actividades administrativas.

El estudio de Rosario (2016) con su tesis la gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra - Lima. La investigación fue de corte descriptivo correlacional, donde mostró la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente alcanzando un nivel de 0.837, como se aprecian los resultados correlacionales mostraron un coeficiente alto. Aquino M. (2016) realizó su tesis sobre competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo manifestó que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de instituciones educativas del distrito de Putumayo, Región Loreto; este estudio es similar en cuanto al diseño del estudio de la investigación que desarrollé, en cuanto se arriba a las conclusiones que explicaron la incidencia de una variable sobre la otra en cuanto al desempeño docente en la dimensión campo personal que representa a la organización institucional relacionado con el enriquecimiento institucional y aportes al proyectos educativos, ello es influenciado o explicado por el 30.2% de la gestión educativa de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

El estudio de Dueñas y Bobadilla (2013) presentó como objetivo identificar la relación directa existente entre el clima institucional y el desempeño docente el trabajo consideró una población censal de los Centros Técnicos Productivos (Cetpros) de la provincia Melgar Ayaviri de Ayaviri, Antauta y Oriurillo; quien arribaron en el alto grado de correlación e implica que el clima institucional actúa como una variable determinante en el desempeño docente; Callomamani R. (2013) en su estudio sobre supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores ubicado en Lima. Para la prueba estadística utilizó el análisis de regresión, el cual permite medir el grado de relación que existe entre variables, según el modelo de regresión se obtiene 0.863. La investigación que presento consideró los aportes de la teoría de Frigerio, Poggio y Tiramonti quienes afirmaron la gestión educativa en la dimensión organizacional donde precisaron que la supervisión pedagógica ejerce influencia en el desarrollo del desempeño de los docentes y que la calidad de la escuela se relaciona con la calidad de la supervisión pedagógica.

Por su parte Villegas (2012) presento su tesis gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la FAP. El objetivo de esta tesis fue determinar si existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento FAP – 2012. La investigación tuvo un enfoque científico cuantitativo deductivo con diseño no experimental transeccional porque describe relaciones entre dos variables, fue de tipo descriptiva, prospectiva, transversal y analítica; la población estuvo constituido por los estudiantes del programa técnico doctrinario administrativo se encontró que ambas variables estudiadas son dependientes y que existe una relación entre ellas, así también lo demuestra el valor del estadístico obtenido con el coeficiente rho de Spearman que es 0.787 representando una correlación positiva buena, el estudio es de carácter correlacionar, sin embargo el trabajo desarrollado presenta un diseño descriptivo correlacional causal. La tesis presentada consideró la teoría de Graciela Frigerio, Margarita Poggi y Guilermína Tiramonti en relación a la variable de Gestión Educativa y en relación a

la variable de desempeño docente se desarrolló la propuesta de Ignacio Abdón Montenegro Aldana; el estudio concluye que el desempeño docente en cuanto al desarrollo profesional en sus diferentes dimensiones como el campo personal, campo del aulas, campo institucional y entorno es influenciado por el 42.8% de la gestión educativa. Asimismo, en cuanto al campo personal que representa a la organización personal, formación y cualificación profesional es influenciado o explicado por el 18.7% de la gestión educativa de la institución educativa. De la misma manera, en la elaboración de los procesos de planificación curricular, en la ejecución de las actividades de aprendizaje y la reflexión de los procesos de aprendizaje es influenciado o explicado por el 28% de la gestión educativa del docente. Así mismo, en el campo institucional relacionada con el enriquecimiento del ambiente institucional, en la comunicación oportuna, en las relaciones de cooperación, armonía y en el manejo de conflictos es influenciado o explicado por el 30.2% de la gestión educativa. Finalmente en la dimensión entorno del docente que contempla al fomento de los proyectos educativos, la participación comunitaria y participaciones de carácter artístico, académico y cultural es influenciado o explicado por el 27% de la gestión educativa en de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Después de las contrastaciones y corroboraciones con los antecedentes y los marcos conceptuales, se tiene la corroboración de los resultados de las investigaciones previas, por lo que afirmamos la existencia de la dependencia entre las variables de estudio de gestión educativa y desempeño docente.

V. CONCLUSIONES

Primera

En cuanto a la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene que la gestión educativa influye en el desempeño docente en cuanto al desarrollo profesional en el campo personal, campo del aula, campo institucional y entorno en un 42.8% en la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Segunda

El desempeño docente en la dimensión campo personal que representa a la organización personal, formación y cualificación profesional en cuanto a la relación con los demás, aspecto personal y participación en capacitaciones es influenciado o explicado por el 18.7% de la gestión educativa de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Tercera

En cuanto al desempeño docente en la dimensión campo del aula que consiste en la elaboración de los procesos, realización de actividades previas como la planificación curricular, la disposición de equipos y materiales educativos; en el desarrollo de experiencias de aprendizajes como la retroalimentación de los estudiantes, la verificación, registro de logros, la realización de actividades posteriores, reflexión de la práctica pedagógica y relación con los padres de familias, es influenciado o explicado por el 28% de la gestión educativa del docente en de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Cuarta

También en la prueba del pseudo R cuadrado, se tiene el desempeño docente en la dimensión campo institucional del docente en cuanto al enriquecimiento del ambiente institucional en la comunicación oportuna, en las relaciones de cooperación, armonía y manejo de conflictos y desarrollo de proyectos de innovación es influenciado o explicado por el 30.2% de la gestión educativa de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

Quinta

El desempeño docente en la dimensión entorno del docente que contempla relaciones institucionales de carácter artístico, académico y cultural; además la interacción cultural mediante la participación de equipos de innovación es influenciado o explicado por el 27% de la gestión educativa en de la institución educativa Fe y Alegría N° 24.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

Considerar la importancia de la incidencia de la gestión educativa para el logro de un buen desempeño docente en el campo personal, campo del aula, campo institucional y entorno del docente de las instituciones educativas.

Segunda

Fomentar una cultura en el marco del desempeño docente en el cuidado de la presentación personal, en la formación y cualificación profesional mediante capacitaciones durante su trayectoria profesional.

Tercera

Elaborar planes que permitan al docente mejorar su campo del aula mediante la realización de las actividades previas como la planeación del área, planificación curricular, el desarrollo adecuado de experiencias de aprendizaje, la realización de actividades posteriores al trabajo del aula como la reconstrucción y reflexión de las estrategias metodológicas desarrolladas en su ejercicio docente.

Cuarta

Fomentar planes que permitan mejorar el desarrollo del desempeño docente en el campo institucional para la mejora de las instituciones educativas en donde prevalezca una comunicación oportuna, de cooperación, de armonía y un adecuado manejo de conflictos. Así como, la participación en proyectos de innovación.

Quinta

Involucrar al docente como parte de sus funciones en el entorno mediante relaciones interinstitucionales de carácter artístico, académico, cultural y fomentar la interacción cultural mediante la participación del docente en equipos de innovación.

VIII. REFERENCIAS

- Ansi3n, J., Del Castillo, M. Piqueras A. y Zegarra F. (1992). *La escuela en tiempos de guerra*. Lima. Per3: Ceapaz/Tarea/lpedehp.
- Aguerrondo, I. (2000). *Seminario Identidad Profesional y Desempe3o Docente en Venezuela y Am3rica*: El docente frente a la sociedad del conocimiento, Universidad Cat3lica Andr3s Bello, Caracas. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=KYk78MitTzAC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=>
- Aguerrondo, I. (2000). *El docente frente a la sociedad del conocimiento. Elementos para una redefinici3n de su identidad profesional*. Preal, Documento N3 16, enero.
- Aquino M. (2016). *Competencias directivas y gesti3n educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo* ubicado en Loreto. (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Per3.
- Botero, C. (2009). *Docencia y su desempe3o*. Revista Iberoamericana de la Educaci3n. Organizaci3n de Estados Iberoamericanos para la Educaci3n, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Braslavsky Cecilia, Revista Iberoamericana de Educaci3n N3 19. *Formaci3n docente, bases, orientaciones y criterios para el dise3o de programas de formaci3n docente*. Enero - abril 1999.
- Brawslavsky C. (1999). Organizaci3n para la Cooperaci3n y el Desarrollo Econ3mico. Revista Iberoam3rica de educaci3n.
- Brawslavsky C. (2006). Organizaci3n para la Cooperaci3n y el Desarrollo Econ3mico. Revista Iberoam3rica de Calidad, Eficacia y cambio en educaci3n. Madrid, Espa3a. Red de Revistas Cient3ficas de Am3rica Latina, el Caribe, Espa3a y Portugal.
- Burga, E. (2009). *La escuela que queremos y so3amos tendr3 la Marca Per3*. Lima, Per3: *Revista Tarea*, n3mero 79, abril.
- Callomamani R. (2013). *La supervisi3n pedag3gica y el desempe3o laboral de los docentes de la instituci3n educativa 7035 de San Juan de Miraflores* ubicado en Lima. (Tesis de maestr3a). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Per3.

- Cárdenas M., Méndez L. y González M. (2014). *Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios*, México. (Tesis doctoral).
- Casassus, J. (1999). *Descentralización en la gestión de la escuela y calidad de la educación: mitos y realidades*. Sao Paulo, Brasil. Editora Vera Lucía y Cabal, Cortez.
- Casassus, J. (2000). *Gestión y educación*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Unesco.
- Casassus J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Consultado: 1 de diciembre de 2007. Recuperado: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw-Hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial Mac Graw Hill. Quinta Edición.
- Concha M. (2015). *Criterios complementarios a la evaluación de desempeño profesional docente que prevalecen en directores para desvincular a docentes del sistema municipal*, Santiago de Chile. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, Chile.
- Consejo Nacional de Educación y Ministerio de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional*. Ministerio de Educación.
- Consejo Nacional de Educación y Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño docente*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Correa J. (2103). *Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la Umng y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran*, desarrollado en Bogotá. (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogota, Colombia.

- Cuba, S. y Hidalgo L. (2001). *Querer y saberes para una docencia reflexiva en el Perú*. Lima, Perú: Pro-Educa, Ministerio de Educación, 2001.
- Cuenca, R. (2011). *Discursos y nociones sobre el desempeño docente: Diálogo con maestros*. Consejo Nacional de Educación. Lima, Perú: Fundación SM. Cecocan, prensa e impresion digital D.A.
- Danielson, C. (1996). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development. Estados Unidos. Fondo de cultura, 2da Edición.
- Danielson, C. (1996). *Práctica profesional*. Recuperado de:
[https://books.google.com.pe/books?id=GrLEtfxBEYc&pg=PA38&dq=Danielson+Danielson+\(1996\)+en+castellano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj86ei634fZAhWEtVkkHSJCbtQQ6AEILDAB#v=onepage&q=Danielson%20Danielson%20\(1996\)%20en%20castellano&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=GrLEtfxBEYc&pg=PA38&dq=Danielson+Danielson+(1996)+en+castellano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj86ei634fZAhWEtVkkHSJCbtQQ6AEILDAB#v=onepage&q=Danielson%20Danielson%20(1996)%20en%20castellano&f=false)
- Danielson Ch, Thomas, L. *Teacher Evaluación*. (1996) Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=s_tQBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=7PgEYvmcvz&sig=hZLb6mnLV3ZCi96WF0tdxASHUf0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Delannoy, F. (1999). *Reformas en la gestión educacional en los noventa*. Santiago de Chile. Chile: Unesco,
- Desempeño docente en América Latina (2015) Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=KYk78MitTzAC&pg=PA105&dq=Teoria+del+desempe%C3%B1o+docente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjArZGWjY7ZAhVDrVkkKHd47Bvs4ChDoAQhaMAk#v=onepage&q=Teoria%20del%20desempe%C3%B1o%20docente&f=false>.
- Diaz, A. (1994). *Docentes y programas de estudio*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aique.
- Diaz, A. (1996). *El enfoque de competencias en la educación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aique.

- Dueñas R. y Bobadilla M. (2013). *Nivel de asociación entre clima institucional y desempeño docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar Ayaviri - Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Lima, Perú.
- Valdés H., Cuenca R., Rizo H. y Robalino M. y Astorga A. (2003). *Documento elaborado por el Grupo sobre Desempeño Docente*. Revista Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Orealc. Santiago de Chile, Chile: AMF Imprenta.
- Fernández, J. (1995). *Matriz de competencias del docente de Educación Básica*. Universidad Politécnica Antonio José de Sucre. Caracas.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en las escuelas. Avances de investigación, educación y aprendizajes*. Grupo de Análisis para el desarrollo, Lima, Perú. Editorial Grade,
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti G. (1992). *Las instituciones educativas, Cara y Ceca: Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel.
- Guerrero, L. (2011). *Marco de Buen Desempeño Docente. Documento para la discusión*". 2.º Congreso Pedagógico Nacional.
- Hernández et ál. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw. 6ta. Edición.
- Koontz H., Heinz W. y Mark C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F. México. The McGraw-Hill. 14 edición.
- Ley General de Educación, Ley 28044. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes.php>.
- López, F. (1995). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Lucio, R. (2006). *Algunos paradigmas de la formación del profesorado y la reflexión meta cognitiva*. Docencia. Revista de Educación y Cultura. Lima, Perú: número 29.

Mineduc. *Marco para la Buena Enseñanza*. Chile. Diciembre 2001 y Abril 2002.

Mineduc 2003. Recuperado de:

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=s_tQBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=7PgEYvmcvz&sig=hZLb6mnLV3ZCi96WF0tdxASHUf0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Marco para la buena enseñanza. (1996) Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=8mH8ozUEIL4C&oi=fnd&pg=PA31&dq=desempeño+docente.+++Marco+de+la+buena+enseñanza+2003&ots=3chM_0gaXf&sig=w6vyv2jcP3x0DMki8VMiCpG7pV8#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20docente.%20%20%20Marco%20de%20la%20buena%20ense%C3%B1anza%202003&f=false

Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*. Documento de trabajo. Lima: Minedu.

Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.

Mcber, H. (2000). *Research into teacher effectiveness. A model of teacher effectiveness*. Research report N° 216. Department for Education and Employment. United Kindom. Recuperado de <http://dera.ioe.ac.uk/4566/1/RR216.pdf>.

Mcber 2000 *¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje (PDF Download Available)*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309360883_Que_y_como_evaluar_el_desempeno_docente_Una_propuesta_basada_en_los_factores_que_favorecen_el_aprendizaje

McBer, H. (2000). *Modelo de desempeño docente. Reino Unido, Inglaterra*. Editorial CAO.

Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: Módulo 2, Unesco.

- Revista Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Prelac N° 51. *Protagonismo Docente*. Santiago de Chile, Chile: Unesco, 2005.
- Plan Bicentenario (2011). El Perú hacia el 2021, Aprobado por el Acuerdo Nacional. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú: Ceplan.
- Perrenoud, Ph. (1986): *Yatil un Animateurdans la salle*. Genève. Faculté de psychologie et des seienees de l'éducation.
- Popper, K. 1959. *The Logic of Scientific Discovery*. New York. Estados Unidos: Harper Torchbooks.
- Ricoy, C. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Revista do Centro de Educação, Santa María, Brasil.
- Rivero José, Alba Julia, Pinto Luisa, otros. (2003). *Propuesta Nueva docencia en el Perú*. MINEDU, Lima, Perú.
- Robalinos, M. (2003). Ponencia encuentro internacional. De la formación al desarrollo profesional y humano de los docentes. Lima Perú: Revista Oreal, Unesco y Pro Educa.
- Robalinos, M. (2007). *Los docentes pueden hacer la diferencia: apuntes acerca del desarrollo profesional y el protagonismo docente*. Santiago de Chile, Chile: Unesco.
- Robalino, M. (2007). *Los docentes pueden hacer la diferencia. Seminario internacional, junio*. Santiago de Chile, Chile: Unesco.
- Rosario A. (2016). *Gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Ruiz M. (2015). *incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación secundaria del Colegio Liceo Franciscano*, ubicado en el distrito No. 1 de la ciudad de Managua. (Tesis de maestría). Nicaragua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

- Sierra R. (1994). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. Madrid, España: Editorial Paraninfo, Novena Edición.
- Tardif, M. (2009). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid, España: Editorial Narcea.
- Tenti, E. (2007). *Consideraciones sociológicas sobre profesionalización docente*. Revista Educación y Sociedad. Campina Brasil: volumen. 28, número 99. mayo/agosto.
- Tedesco, J. y Tenti E. (2002). *Nuevos tiempos y nuevos docentes*. Buenos Aires, Argentina: IIPE-Buenos Aires/Unesco.
- Tedesco, J. (1986). *Educación y Sociedad en la Argentina (1880- 1945)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Solar, Dimensión Argentina.
- Terigi, F. (2008). *Desarrollo profesional continuo y carrera docente en América Latina*. Foro Educativo. Preal. Tarea.
- Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de:
http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf
- Unesco/Orealc. (2007). *Eficacia Escolar y Factores Asociados en América Latina y el Caribe*. Congreso. Santiago, Chile.
- Unesco. (1990). *Declaración Mundial sobre educación para todos*, Jomtien.
- Unesco, Ministerio de Educación. *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativa*.
- Vaillant, D. et al. (2008). *Profesión docente en América Latina: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima, Perú: Foro Educativo Preal Tarea.

- Valdez, H. (2000). *La Evaluación del Desempeño Docente*. Simposio Iberoamericano de Investigación. La Habana, Cuba: febrero.
- Villegas L. (2012). *Gestión administrativa y su relación con el desempeño docente en la escuela de capacitación y perfeccionamiento de la FAP*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, Lima, Perú.
- Sañudo, L. (2006). *La Transformación de la gestión educativa: Entre el conflicto y el poder*. Recuperado de <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html>.
- Sanchez, A. (2013). *Dimensiones del Desempeño Docente*. Recuperado de <http://productividadydesemdoc.blogspot.pe/p/dimensiones-del-desempeno-docente.html>.
- Segundo *Estudio Regional Comparativo y Explicativo (Serce) y el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (Pisa por sus siglas en inglés)*. (2010). Recuperado de <<http://umc.minedu.gob.pe>>, Benavides y Mena y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- Sosoranga N. y Pérez Y. (2015). *El desempeño docente y su relación con los estándares de aprendizaje en la asignatura de Lengua y Literatura*. (Tesis de Pre Grado). Machala, Mexico.
- Zapata, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. (1a. Ed.). México: Pax.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo perteneciente a la UGEL N° 01.
Autor: Martha Amparo Cuzcano Huarcaya.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la gestión educativa incide en el desempeño docente de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera la gestión educativa incide en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?</p> <p>¿De qué manera la gestión educativa incide en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Identificar la incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar la incidencia de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.</p> <p>Identificar la incidencia de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe incidencia de la gestión educativa en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe incidencia de la gestión educativa en el campo personal del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.</p> <p>Existe incidencia de la gestión educativa en el campo del aula en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.</p>	Variable 1: gestión educativa				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Institucional	El reglamento interno es asumido por la comunidad educativa.	1, 2, 3, 4, 5.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				El organigrama es visible para la comunidad educativa.			
				Las actividades del docente son establecidas bajo normas.			
				Las funciones del equipo directivo son establecidas bajo normas.			
				La comunicación es horizontal.			
			Pedagógica Didáctica	El equipo directivo conduce la planificación curricular.	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				Las estrategias metodológicas conducen al logro del aprendizaje.			
				Las relaciones interpersonales son adecuadas.			
				Se cumplen las políticas de reconocimiento.			
				La institución educativa brinda actualizaciones y capacitaciones docente			
				El equipo directivo monitorea el proceso de evaluación de los aprendizajes.			
				La institución promueve la Orientación Educativa y Tutoría.			
			Comunitaria	El equipo directivo promueve la participación de las familias.	13, 14, 15.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				La institución educativa cuenta con proyectos de innovación.			
Las alianzas y convenios permiten la mejora de los aprendizajes.							
Administrativa	El presupuesto económico es manejado de forma eficiente.	16, 17, 18.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente			
	El servicio educativo está enmarcado en un tiempo establecido.						
	Los espacios muestran confort y funcionalidad.						

			Variable 2: Desempeño docente				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
¿De qué manera la gestión educativa incide en el campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?	Identificar la incidencia de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Existe incidencia de la gestión educativa en campo institucional del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Campo personal	Organiza vida personal.	1, 2, 3, 4.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				Formación profesional.			
Cualificación profesional.							
¿De qué manera la gestión educativa incide en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?	Identificar la incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución Educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Existe incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Campo del aula	Elabora procesos de planificación curricular.	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				Justificación del objeto de estudio			
				Organiza el espacio físico adaptado a las actividades de aprendizaje.			
				Selecciona recursos coherentes.			
La participación de los estudiantes es adecuada.							
¿De qué manera la gestión educativa incide en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?	Identificar la incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución Educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Existe incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Campo institucional	Participa en comunidades de profesionales.	13, 14, 15, 16, 17.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				Mantiene comunicación clara y oportuna.			
				Maneja relaciones de cooperación y armonía.			
				Manejo de conflictos.			
¿De qué manera la gestión educativa incide en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018?	Identificar la incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución Educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Existe incidencia de la gestión educativa en el entorno del docente en la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito Villa María del Triunfo en el año 2018.	Entorno	Se integra en equipos de investigación.	18, 19, 20.	Escala ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	Distinguido Competente Básico Insuficiente
				Participa en comunidades de profesionales.			
				Relación con otras instituciones de índole académico, artístico, deportivo o asistencial.			

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Nivel Investigación básica.</p> <p>Enfoque Cuantitativo.</p> <p>Método Método Hipotético Deductivo Ex post facto</p> <p>Diseño No experimental Descriptivo explicativo Causalidad.</p>	<p>Población 60 docentes</p> <p>Tipo de muestreo No probabilístico</p> <p>Tamaño de muestra 55 docentes</p>	<p>Variable 1: Gestión Educativa</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Martha Amparo Cuzcano Huarcaya</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Observación</p> <p>Ámbito de Aplicación: Institución Educativa Fe y Alegría N° 24.</p> <p>Forma de Administración: Individual.</p> <hr/> <p>Variable 2: Desempeño docente</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Martha Amparo Cuzcano Huarcaya</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Observación</p> <p>Ámbito de Aplicación: Institución Educativa Fe y Alegría N° 24.</p> <p>Forma de Administración: Individual.</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Para la presentación de resultados se presentó los estadísticos de tablas de frecuencias, tablas porcentuales, tablas cruzadas.</p> <p>Inferencial</p> <p>Para el análisis estadístico inferencial se asumirá el estadístico no paramétrico, se asumió un 5% de error.</p> <p>Las dos variables de mi investigación gestión educativa y desempeño docente presentan escala ordinal. Por lo tanto, para el análisis estadístico de las pruebas inferenciales de hipótesis se utiliza el análisis no paramétrico de estadístico de regresión logística.</p> <p>Se entiende que regresión logística forma parte del conjunto de métodos estadísticos que permite valorar la contribución de diferentes actores en la ocurrencia de un evento simple. Es una técnica estadística inferencial empleado en la producción científica, útil para modelar la probabilidad de un evento ocurrido como función de otros factores.</p> <p>Para el análisis estadístico inferencial se asumirá la prueba de normalidad la cual esta asociada a la cantidad de datos y tamaño de la muestra. En mi investigación utilicé el estadístico Kolmovoro por ser mayor de 30.</p>

Anexo 2. Constancia de autorización



“El Amor de Dios reine en nuestros corazones”



CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

La Directora de la Institución Educativa “Fe y Alegría” N° 24, de la UGEL N° 01 Cono Sur, autoriza a la Sra.:

MARTHA AMPARO, CUZCANO HUARCAYA
DNI N° 09129873

A realizar su trabajo de investigación (Tesis) de Gestión Educativa y su Incidencia en el Desempeño Docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo – 2018.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

San Gabriel Alto, 20 de Abril del 2018



[Firma]
HNA. SADIT YALTA CHUQUINBALQUI
Directora

Anexo 3. Constancia de haber aplicado el instrumento



“El Amor de Dios reine en nuestros corazones”



CONSTANCIA DE TRABAJO

La Directora de la Institución Educativa “Fe y Alegría” N° 24, de la UGEL N° 01 Cono Sur, que suscribe hace constar que la Sra.:

MARTHA AMPARO, CUZCANO HUARCAYA
DNI N° 09129873

Aplico los instrumentos de su trabajo de investigación (Tesis) Gestión Educativa y su Incidencia en el Desempeño Docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo – 2018.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que estime conveniente.

San Gabriel Alto, 20 de Abril del 2018



[Handwritten Signature]
FINA SANCIT YALTA CHIKUINBALQUI
Directora

Av. José Carlos Mariátegui s/n cuadra 28
San Gabriel Alto – Villa María del Triunfo

fe_y_alegria_24@hotmail.com
Teléf. 283 – 1241

Anexo 4. Validez de los instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Ángel Salvatierra Melgar

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **maestría en educación** con mención en **Docencia y Gestión Educativa** de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2018, aula 1002, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación para optar el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de las institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo perteneciente a la UGEL N° 01 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.

Cuzcano Huarcaya Martha Amparo

D.N.I: 09129873

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: GESTIÓN EDUCATIVA

Gestión educativa como proceso que permite conducir las actividades de una institución educativa es definida por Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992).

Gestión educativa es constituir bien una escuela es poner los medios para que todos los chicos que vayan a ella tengan buenos y suficientes aprendizajes. Una buena gestión se define por los resultados que obtiene. (p. 141). Gestión educativa es una planificación que resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto ha sido adecuadamente expresado en tres instancias: La efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer. (p. 145).

DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

Dimensión 1. INSTITUCIONAL

Frigerio et al. (1992) refiere que la dimensión institucional se refiere a los roles directivos en las instituciones educativas o lo que se encuentran en lugares de conducción de establecimientos educativos. El director y vicedirector conforma un equipo, el cual puede estar previsto en el organigrama, pero además conforman una “unidad funcional”, que supone una diferenciación de tareas y funciones y, en consecuencia, de las responsabilidades. (p. 41).

Dimensión 2. PEDAGÓGICA DIDÁCTICA

Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógica es la que por sus características brinda especificidad a los

establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica. (p. 69).

Así mismo, las prácticas educativas están vinculadas con la transposición didáctica, los equipos de conducción y los docentes se preocupan por la calidad de la educación y cuestionan la correspondencia entre el conocimiento erudito, conocimiento enseñado y conocimiento realmente aprendido. Al respecto, Frigerio et al. (1992) refiere: *“Llamamos transposición didáctica al proceso de adaptaciones sucesivas de los saberes por los cuales el conocimiento erudito se transforma en conocimiento a enseñar y éste en conocimiento enseñado”*. (p. 70).

Dimensión 3. **COMUNITARIA**

Dimensión comunitaria fue establecida por el autor. Al respecto, Frigerio et al. (1992). *“Entendemos por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presente y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público”*. (p. 104).

Los límites más evidentes a la participación los proporcionan los propios actores y su capacidad e interés para compartir los espacios abiertos por la institución. La capacidad y el interés están fuertemente condicionados por cuatro tipos de cuestiones: cuestiones históricas, condiciones socioculturales, la dinámica institucional y especificidad de la institución escuela. (p. 106).

Dimensión 4. **ADMINISTRATIVA**

Dimensión administrativa fue establecida por el autor. Al respecto, Frigerio et al (1992).

Administrar esté estrechamente e indisolublemente vinculado a gobernar, es decir, a conducir una pluralidad de personas. En efecto, toda conducción requiere un aparato que se encargue de procesar la información y los contenidos de las decisiones y de transformarlos en acciones concretas como proveer o suministrar lo necesario. Es decir que toda conducción requiere una administración. (p. 121).

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión Educativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - El reglamento interno es asumido por la comunidad educativa. - El organigrama es visible para la comunidad educativa. - Las actividades del docente son establecidas bajo normas. - Las funciones del equipo directivo son establecidas bajo normas. - La comunicación es horizontal. 	1, 2, 3, 4, 5.	Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
Pedagógica Didáctica	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo conduce la planificación curricular. - Las estrategias metodológicas conducen al logro del aprendizaje. - Las relaciones interpersonales son adecuadas. - Se cumplen las políticas de reconocimiento. - La institución educativa cumple con actualizaciones y capacitaciones docentes. - El equipo directivo monitorea el proceso de evaluación de los aprendizajes. - La institución promueve la Orientación Educativa y Tutoría. 	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12.	Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo directivo promueve la participación de las familias. - La institución educativa cuenta con proyectos de innovación. - Las alianzas y convenios permiten la mejora de los aprendizajes. 	13, 14, 15.	Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto económico es manejado de forma eficiente. - El servicio educativo está enmarcado en un tiempo establecido. - Los espacios muestran confort y funcionalidad. 	16, 17, 18.	Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

Nota. Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INSTITUCIONAL								
1	El reglamento interno esta actualizado.	✓		✓		✓		
2	El organigrama refleja la estructura organizativa.	✓		✓		✓		
3	Las actividades establecidas del docente se cumplen según normas.	✓		✓		✓		
4	El equipo directivo supervisa el cumplimiento de funciones según normas.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo mantiene una comunicación horizontal con la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: PEDAGÓGICA DIDÁCTICA								
6	El equipo directivo conduce la planificación curricular.	✓		✓		✓		
7	El equipo directivo verifica la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje.	✓		✓		✓		
8	Las relaciones interpersonales favorecen un adecuado clima de trabajo.	✓		✓		✓		
9	El equipo directivo establece prácticas de reconocimiento al buen desempeño docente.	✓		✓		✓		
10	Las capacitaciones programadas por la Institución Educativa contribuyen a mejorar el desempeño docente.	✓		✓		✓		
11	El equipo directivo realiza monitoreo periódico de la práctica docente	✓		✓		✓		
12	La institución Educativa cuenta con un plan de Orientación Educativa y de Tutoría.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA								
13	El equipo directivo fomenta el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	El equipo directivo promueve la implementación de Proyectos de Innovación.	✓		✓		✓		
15	La institución educativa establece alianzas y convenios.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA								
16	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos al servicio de los estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Se cumple la calendarización del año lectivo.	✓		✓		✓		
18	Las aulas y ambientes están equipados.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. D^a Mg: ANGEL SERRANO RIBO MELGON

DNI: 19873533

Especialidad del validador: MPROMOTO-ESTADISTICO


¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

26 de abril del 2018


Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Ángel Salvatierra Melgar

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **maestría en educación** con mención en **Docencia y Gestión Educativa** de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2018, aula 1002, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación para optar el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de las institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo perteneciente a la UGEL N° 01 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.

Cuzcano Huarcaya Martha Amparo

D.N.I: 09129873

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Se tuvo como referente la teoría de Desempeño docente Montenegro (2003).

Variable: DESEMPEÑO DOCENTE

Mientras que la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño docente es un conjunto de acciones concretas. El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. (p.18).

Montenegro (2003) sostiene que el desempeño se ejerce en diferentes dimensiones, campos o niveles los cuales son: personal, es decir el propio docente, ambiente en el aula, el entorno social e institucional y el contexto socio-cultural. Cada uno de los campos o dimensiones del desempeño docente contiene aspectos generales. (p. 28)

Dimensiones de la variable Desempeño Docente:

Dimensión 1. CAMPO PERSONAL

La formación que desarrolla el docente sobre sí mismo está relacionada con su formación y la organización de su vida personal. La formación profesional cubre el desarrollo de programas de Educación Superior a nivel de pregrado y postgrado; pero también una actividad constante de actualización en los diversos campos del conocimiento relacionado con la educación. (p. 22).

El docente es responsable de su formación y además, beneficiario del ejercicio. Se distinguen dos fases: la formación profesional y la cualificación. La formación profesional se expresa como el conjunto de estudios que el docente ha realizado a nivel de pregrado y postgrado, relacionados de manera directa con su desempeño. Por cualificación profesional se entiende el conjunto de estudios informales o no formales que el docente realiza a diario para actualizarse y visualizar nuevos enfoques y prácticas educativas de mayor eficacia. (Montenegro, 2003, p. 50).

Dimensión 2. **CAMPO DEL AULA**

Esta labor, es quizás la de mayor grado de diversidad y complejidad; también la directamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes. En un intento por sistematizar esta labor, se puede caracterizar tres momentos: Las actividades previas, la ejecución de las actividades de aprendizajes y las actividades posteriores. (p. 22).

El docente realiza un sinnúmero de actividades previas de planeación, preparación y organización. La planeación tiene por objeto el diseño curricular para estructura de en forma adecuada su áreas o áreas de trabajo; incluyendo una micro planeación de cada una de las experiencias de aprendizaje. (p. 22).

Dimensión 3. **CAMPO INSTITUCIONAL**

El campo institucional en el cual prima las relaciones con los colegas docentes, los directivos y demás trabajadores de la institución; el objetivo central es el desarrollo coherente del proyecto educativo. (p. 48).

En este entorno actúa, a su vez, sobre dos áreas el enriquecimiento del ambiente institucional y el aporte al proyecto educativo. Mediante la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa, el docente armoniza las relaciones fortaleciéndolas en armonía y cooperación. (p. 23).

Dimensión 4. **ENTORNO**

La relación con el entorno es todo tipo de actividad realizada por el docente que trasciende el marco de la institución. El objetivo de esta relación es la contribución al desarrollo social y cultural. Algunas de ellas las realiza en representación de la institución educativas, otras no. El desempeño docente en esta dimensión se puede ubicar dos aspectos relaciones interinstitucionales e interacción cultural. (p. 54).

La acción del docente trasciende el ámbito institucional y se proyecta al contexto socio cultural en el cual se halla inscrito el establecimiento educativo. Esta labor la ejerce mediante las relaciones con otras instituciones de orden académico, artístico, deportivo y asistencial. (p. 23).

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Desempeño Docente

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Campo personal	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza vida personal. - Formación profesional. - Cualificación profesional. 	1, 2 y 3.	Distinguido Competente Básico Insuficiente
Aula	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora procesos de planificación curricular. - Justificación del objeto de estudio. - Organiza el espacio físico adaptado a las actividades de aprendizaje. - Selecciona recursos coherentes. - La participación de los estudiantes es adecuada. - Reflexiona sobre la práctica pedagógica. - Usa registros de evaluación. - Fomenta la comunicación con las familias. 	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11.	Distinguido Competente Básico Insuficiente
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Participa en comunidades de profesionales. - Mantiene comunicación clara y oportuna. - Maneja relaciones de cooperación y armonía. - Manejo de conflictos. 	12, 13, 14 y 15.	Distinguido Competente Básico Insuficiente
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Aporta de forma teórica y metodológica al Proyecto Educativo Institucional. - Participa en comunidades de profesionales. - Relación con otras instituciones de índole académico, artístico, deportivo o asistencial. 	16, 17 y 18.	Distinguido Competente Básico Insuficiente

Nota. Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. CAMPO PERSONAL								
1	Se relaciona de manera adecuada con las demás personas.	✓		✓		✓		
2	Su aspecto personal inspira respeto y agrado debido a la presentación personal.	✓		✓		✓		
3	Participa en capacitaciones con el propósito de mejorar la práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
4	Aplican los conocimientos adquiridos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. CAMPO DEL AULA								
5	Elabora la programación curricular y unidades didácticas.	✓		✓		✓		
6	Elabora sesiones de aprendizaje incluyendo diseño de pruebas y ejercicios.	✓		✓		✓		
7	Comunica a los estudiantes los aprendizajes que esperan lograr.	✓		✓		✓		
8	Organiza el aula de forma segura y accesible para el trabajo pedagógico y productivo de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	El material empleado es adecuado y pertinente al proceso de la actividad de aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	Utiliza estrategias que promueve la participación activa de los estudiantes.	✓		✓		✓		
11	Reflexiona sobre su práctica pedagógica y promueve su mejoramiento.	✓		✓		✓		
12	Promueve el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3. CAMPO INSTITUCIONAL								
13	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros y padres de familia.	✓		✓		✓		
15	Argumenta sus puntos de vista y toma parte en las diferentes decisiones de la vida institucional.	✓		✓		✓		
16	Sostiene relaciones de cooperación y armonía con los diferentes estamentos de la comunidad escolar.	✓		✓		✓		
17	Contribuye a la solución racional de situaciones conflictivas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4. ENTORNO								
18	Realiza aportes teóricos y metodológicos al Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
19	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
20	Establece vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial.	✓		✓		✓		

 Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ANGEL SORDIENNO MELGON

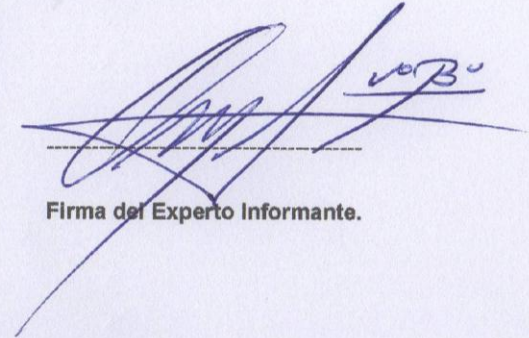
DNI: 19873533

Especialidad del validador: MATEMÁTICA E INFORMATICA

26 de abril del 2018

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Susana Anchancaray Gonzales

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **maestría en educación** con mención en **Docencia y Gestión Educativa** de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2018, aula 1002, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación para optar el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de las institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo perteneciente a la UGEL N° 01 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.

Cuzcano Huarcaya Martha Amparo

D.N.I: 09129873

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INSTITUCIONAL								
1	El reglamento interno esta actualizado.							
2	El organigrama refleja la estructura organizativa.	✓		✓		✓		
3	Las actividades establecidas del docente se cumplen según normas.	✓		✓		✓		
4	El equipo directivo supervisa el cumplimiento de funciones según normas.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo mantiene una comunicación horizontal con la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: PEDAGÓGICA DIDÁCTICA								
6	El equipo directivo conduce la planificación curricular.	✓		✓		✓		
7	El equipo directivo verifica la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje.	✓		✓		✓		
8	Las relaciones interpersonales favorecen un adecuado clima de trabajo.	✓		✓		✓		
9	El equipo directivo establece prácticas de reconocimiento al buen desempeño docente.	✓		✓		✓		
10	Las capacitaciones programadas por la Institución Educativa contribuyen a mejorar el desempeño docente.	✓		✓		✓		
11	El equipo directivo realiza monitoreo periódico de la práctica docente	✓		✓		✓		
12	La institución Educativa cuenta con un plan de Orientación Educativa y de Tutoría.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA								
13	El equipo directivo fomenta el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	El equipo directivo promueve la implementación de Proyectos de Innovación.	✓		✓		✓		
15	La institución educativa establece alianzas y convenios.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA								
16	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos al servicio de los estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Se cumple la calendarización del año lectivo.	✓		✓		✓		
18	Las aulas y ambientes están equipados.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Achancaray Gonzalez Susana..... DNI: 09288304.....

Especialidad del validador: "ADMINISTRACIÓN y GERENCIA SOCIAL".....

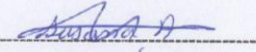
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de abril del 2018



Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. CAMPO PERSONAL								
1	Se relaciona de manera adecuada con las demás personas.	✓		✓		✓		
2	Su aspecto personal inspira respeto y agrado debido a la presentación personal.	✓		✓		✓		
3	Participa en capacitaciones con el propósito de mejorar la práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
4	Aplican los conocimientos adquiridos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. CAMPO DEL AULA								
5	Elabora la programación curricular y unidades didácticas.	✓		✓		✓		
6	Elabora sesiones de aprendizaje incluyendo diseño de pruebas y ejercicios.	✓		✓		✓		
7	Comunica a los estudiantes los aprendizajes que esperan lograr.	✓		✓		✓		
8	Organiza el aula de forma segura y accesible para el trabajo pedagógico y productivo de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	El material empleado es adecuado y pertinente al proceso de la actividad de aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	Utiliza estrategias que promueve la participación activa de los estudiantes.	✓		✓		✓		
11	Reflexiona sobre su práctica pedagógica y promueve su mejoramiento.	✓		✓		✓		
12	Promueve el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3. CAMPO INSTITUCIONAL								
13	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros y padres de familia.	✓		✓		✓		
15	Argumenta sus puntos de vista y toma parte en las diferentes decisiones de la vida institucional.	✓		✓		✓		
16	Sostiene relaciones de cooperación y armonía con los diferentes estamentos de la comunidad escolar.	✓		✓		✓		
17	Contribuye a la solución racional de situaciones conflictivas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4. ENTORNO								
18	Realiza aportes teóricos y metodológicos al Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
19	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
20	Establece vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Achancaray, Gonzales Susana DNI: 09288304

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Achancaray Gonzales Susana DNI: 29288704

Especialidad del validador: "ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL"

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de abril del 2018

Susana A.

Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Sara Ofelia Agama Vilchez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarnos con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **maestría en educación** con mención en **Docencia y Gestión Educativa** de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2018, aula 1002, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación para optar el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de las institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo perteneciente a la UGEL N° 01 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.

Cuzcano Huarcaya Martha Amparo

D.N.I: 09129873

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INSTITUCIONAL								
1	El reglamento interno esta actualizado.	✓		✓		✓		
2	El organigrama refleja la estructura organizativa.	✓		✓		✓		
3	Las actividades establecidas del docente se cumplen según normas.	✓		✓		✓		
4	El equipo directivo supervisa el cumplimiento de funciones según normas.	✓		✓		✓		
5	El equipo directivo mantiene una comunicación horizontal con la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: PEDAGÓGICA DIDÁCTICA								
6	El equipo directivo conduce la planificación curricular.	✓		✓		✓		
7	El equipo directivo verifica la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje.	✓		✓		✓		
8	Las relaciones interpersonales favorecen un adecuado clima de trabajo.	✓		✓		✓		
9	El equipo directivo establece prácticas de reconocimiento al buen desempeño docente.	✓		✓		✓		
10	Las capacitaciones programadas por la Institución Educativa contribuyen a mejorar el desempeño docente.	✓		✓		✓		
11	El equipo directivo realiza monitoreo periódico de la práctica docente	✓		✓		✓		
12	La institución Educativa cuenta con un plan de Orientación Educativa y de Tutoría.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA								
13	El equipo directivo fomenta el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	El equipo directivo promueve la implementación de Proyectos de Innovación.	✓		✓		✓		
15	La institución educativa establece alianzas y convenios.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA								
16	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos al servicio de los estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Se cumple la calendarización del año lectivo.	✓		✓		✓		
18	Las aulas y ambientes están equipados.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Agama Vilchez Sara Oflia DNI: 10085907

Especialidad del validador: tematico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

27 de abril del 2018

Sara Oflia

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO DOCENTE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. CAMPO PERSONAL								
1	Se relaciona de manera adecuada con las demás personas.	✓		✓		✓		
2	Su aspecto personal inspira respeto y agrado debido a la presentación personal.	✓		✓		✓		
3	Participa en capacitaciones con el propósito de mejorar la práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
4	Aplican los conocimientos adquiridos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. CAMPO DEL AULA								
5	Elabora la programación curricular y unidades didácticas.	✓		✓		✓		
6	Elabora sesiones de aprendizaje incluyendo diseño de pruebas y ejercicios.	✓		✓		✓		
7	Comunica a los estudiantes los aprendizajes que esperan lograr.	✓		✓		✓		
8	Organiza el aula de forma segura y accesible para el trabajo pedagógico y productivo de los estudiantes.	✓		✓		✓		
9	El material empleado es adecuado y pertinente al proceso de la actividad de aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	Utiliza estrategias que promueve la participación activa de los estudiantes.	✓		✓		✓		
11	Reflexiona sobre su práctica pedagógica y promueve su mejoramiento.	✓		✓		✓		
12	Promueve el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3. CAMPO INSTITUCIONAL								
13	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
14	Mantiene comunicación permanente con sus compañeros y padres de familia.	✓		✓		✓		
15	Argumenta sus puntos de vista y toma parte en las diferentes decisiones de la vida institucional.	✓		✓		✓		
16	Sostiene relaciones de cooperación y armonía con los diferentes estamentos de la comunidad escolar.	✓		✓		✓		
17	Contribuye a la solución racional de situaciones conflictivas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4. ENTORNO								
18	Realiza aportes teóricos y metodológicos al Proyecto Educativo Institucional.	✓		✓		✓		
19	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		
20	Establece vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Agoma Vilebez Sorz Ofelia DNI: 10085907

Especialidad del validador: Temático

***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
***Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

28 de April del 2018

Sara Aguilera V.

Firma del Experto Informante.

Anexo 5. Instrumentos

CUESTIONARIO

GESTIÓN EDUCATIVA

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 24.

A continuación, encontrará un conjunto de preguntas referidas a su percepción sobre gestión educativa. La información que proporcione es muy importante y será de manejo exclusivo para efectos de estudio de la investigación, la encuesta es anónima.

Instrucciones: Elija una alternativa y marque con un aspa (X).

Las alternativas de cada ítem son las siguientes:

Nunca (1)

Casi Nunca (2)

Algunas veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

¡Gracias por su colaboración!

ITEMS		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
ORGANIZACIONAL						
1.	El reglamento interno esta actualizado.					
2.	El organigrama refleja la estructura organizativa.					
3.	Las actividades establecidas del docente se cumplen según normas.					
4.	El equipo directivo supervisa el cumplimiento de funciones según normas.					
5.	El equipo directivo mantiene una comunicación horizontal con la comunidad educativa.					
PEDAGÓGICA DIDÁCTICA						
6.	El equipo directivo conduce la planificación curricular.					
7.	El equipo directivo verifica la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje.					
8.	Las relaciones interpersonales favorecen un adecuado clima de trabajo.					

9.	El equipo directivo establece prácticas de reconocimiento al buen desempeño docente.					
10.	Las capacitaciones programadas por la institución educativa contribuyen a mejorar el desempeño docente.					
11.	El equipo directivo realiza monitoreo periódico de la práctica docente.					
12.	La institución Educativa cuenta con un plan de Orientación Educativa y de Tutoría.					
COMUNITARIA						
13.	El equipo directivo fomenta el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.					
14.	El equipo directivo promueve la implementación de Proyectos de Innovación.					
15.	La institución educativa establece alianzas y convenios.					
ADMINISTRATIVA						
16.	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos al servicio de los estudiantes.					
17.	Se cumple la calendarización del año lectivo.					
18.	Las aulas y ambientes están equipados.					

Nota. elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Frigerio, et al. (1992).

CUESTIONARIO DESEMPEÑO DOCENTE

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 24.

A continuación, encontrará un conjunto de preguntas referidas a su percepción sobre desempeño docente. La información que proporcione es muy importante y será de manejo exclusivo para efectos de estudio de la investigación, la encuesta es anónima.

Instrucciones: Elija una alternativa y marque con un aspa (X).

Las alternativas de cada ítem son las siguientes:

Nunca (1)

Casi Nunca (2)

Algunas veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

¡Gracias por su colaboración!

ITEMS		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
CAMPO PERSONAL						
1.	Se relaciona de manera adecuada con las demás personas.					
2.	Su aspecto personal inspira respeto y agrado debido a la presentación personal.					
3.	Participa en capacitaciones con el propósito de mejorar la práctica pedagógica.					
4.	Aplican los conocimientos adquiridos para mejorar el rendimiento escolar de sus estudiantes.					
CAMPO DEL AULA						
5.	Elabora la programación curricular y unidades didácticas.					
6.	Elabora sesiones de aprendizaje incluyendo diseño de pruebas y ejercicios.					
7.	Comunica a los estudiantes los aprendizajes que esperan lograr.					

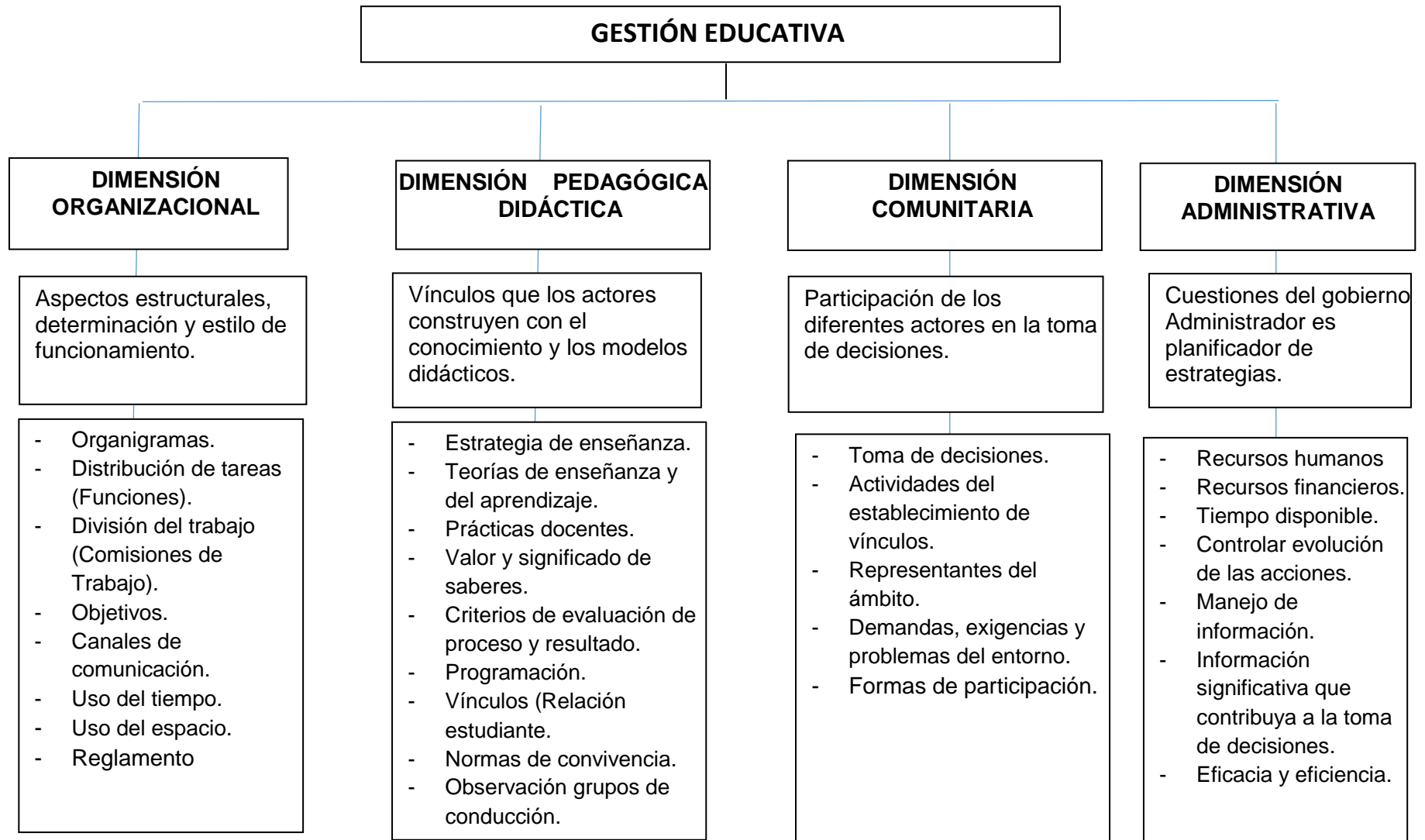
8.	Organiza el aula de forma segura y accesible para el trabajo pedagógico y productivo de los estudiantes.					
9.	El material empleado es adecuado y pertinente al proceso de la actividad de aprendizaje.					
10.	Utiliza estrategias que promueve la participación activa de los estudiantes.					
11.	Reflexiona sobre su práctica pedagógica y promueve su mejoramiento.					
12.	Promueve el trabajo con la familia en favor del aprendizaje de los estudiantes.					
CAMPO INSTITUCIONAL						
13.	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.					
14.	Mantiene comunicación con sus compañeros y padres de familia.					
15.	Argumenta sus puntos de vista y toma parte en las diferentes decisiones de la vida institucional.					
16.	Sostiene relaciones de cooperación y armonía con los diferentes estamentos de la comunidad escolar.					
17.	Contribuye a la solución racional de situaciones conflictivas					
ENTORNO						
18.	Realiza aportes teóricos y metodológicos en equipos de investigación.					
19.	Realiza proyectos de innovación para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.					
20.	Establece vínculos con instituciones de carácter académico, artístico, deportivo o asistencial.					

Fuente: elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Montenegro (2003).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	P		
1	DESEMPEÑO DOCENTE																													
2		D1 Campo Perso					D2 Campo del Aula					D3 Campo Institución					D4 entor					0								
3		R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	R_7	R_8	R_9	R_10	R_11	R_12	R_13	R_14	R_15	R_16	R_17	R_18	R_19	R_20	D1	D2	D3	D4	DESEM_DOC				
4	Enc 1	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	4	3	2	15	37	21	9	82				
5	Enc 2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	3	5	5	3	3	3	#	39	20	9	88				
6	Enc 3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	17	38	24	14	93				
7	Enc 4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	19	40	23	13	95				
8	Enc 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	1	#	40	22	10	92				
9	Enc 6	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	1	16	33	13	6	68				
10	Enc 7	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	4	3	3	4	3	16	40	16	10	82				
11	Enc 8	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	16	38	22	12	88				
12	Enc 9	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	17	31	16	9	73				
13	Enc 10	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	18	36	21	11	86				
14	Enc 11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	#	39	24	10	93				
15	Enc 12	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3	5	3	5	5	3	4	3	18	36	21	10	85				
16	Enc 13	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	3	#	37	23	12	92				
17	Enc 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	2	3	2	#	40	21	7	88				
18	Enc 15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	19	40	23	10	92				
19	Enc 16	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	15	36	20	9	80				
20	Enc 17	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	19	38	21	11	89				
21	Enc 18	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	18	39	20	10	87				
22	Enc 19	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	#	36	18	10	84				
23	Enc 20	4	5	3	5	5	4	5	8	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	3	17	41	20	13	91				
24	Enc 21	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	2	3	#	39	22	8	89				
25	Enc 22	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	17	36	18	9	80				
26	Enc 23	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	4	2	15	35	18	9	77				
27	Enc 24	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	3	4	5	4	4	3	19	40	18	11	88				
28	Enc 25	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	2	17	36	18	8	79				
29	Enc 26	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	19	36	19	11	85				
30	Enc 27	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	16	37	23	13	89				
31	Enc 28	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	19	38	23	9	89				
32	Enc 29	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	18	35	18	9	80				
33	Enc 30	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	14	30	17	12	73				
34	Enc 31	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	15	36	20	9	80				
35	Enc 32	3	4	2	2	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	11	35	19	9	74				
36	Enc 33	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	18	39	21	11	89				
37	Enc 34	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	17	35	22	13	87				
38	Enc 35	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	18	35	20	12	85				
39	Enc 36	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	#	37	23	14	94				
40	Enc 37	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	2	1	3	3	1	1	1	#	37	10	3	70				
41	Enc 38	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	3	3	5	18	34	20	11	83				
42	Enc 39	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	16	36	20	10	82				
43	Enc 40	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	17	33	22	10	82				
44	Enc 41	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	4	5	4	3	4	3	17	29	21	10	77				
45	Enc 42	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	19	38	20	11	88				
46	Enc 43	4	5	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	1	4	1	2	2	2	2	2	15	37	10	6	68				
47	Enc 44	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	16	33	16	12	77				
48	Enc 45	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	16	39	21	10	86				
49	Enc 46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	#	40	23	12	95				
50	Enc 47	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	5	4	3	3	19	39	20	10	88				
51	Enc 48	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	19	37	24	13	93				
52	Enc 49	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	#	38	24	12	94				
53	Enc 50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	2	5	4	2	3	4	#	39	19	9	87				
54	Enc 51	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	34	20	12	82				
55	Enc 52	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	16	36	22	12	86				
56	Enc 53	4	4	4	4	4	4	4	5																					

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	
1	gest	desem	cam_p	cam_s	cam_i	entorc	ngest	ndese	ncam	ncam_a	ncam_r	ncam_t	EST1	EST2	EST1	EST	EST1	EST2	EST	EST1	EST2	EST1	EST2_5
2	77	82	15	37	21	9	4	4	3	4	4	4	2	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.96	0.57	0.43
3	77	88	20	39	20	9	4	4	4	4	3	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
4	86	93	17	38	24	14	4	4	4	4	4	4	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
5	81	95	19	40	23	13	4	4	4	4	4	4	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
6	80	92	20	40	22	10	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
7	59	68	16	33	13	6	3	3	3	4	2	1	0.46	0.54	0.41	##	0.22	0.78	1.00	0.00	1.00	0.00	
8	79	82	16	40	16	10	4	4	3	4	3	3	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
9	70	88	16	38	22	12	3	4	3	4	4	3	0.46	0.54	0.41	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
10	64	73	17	31	16	9	3	3	4	3	3	2	0.46	0.54	0.16	##	0.75	0.25	###	0.60	0.57	0.43	
11	73	86	18	36	21	11	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
12	88	93	20	39	24	10	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
13	83	85	18	36	21	10	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
14	89	92	20	37	23	12	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
15	84	88	20	40	21	7	4	4	4	4	4	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.57	0.43	
16	72	92	19	40	23	10	3	4	4	4	4	3	0.46	0.54	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
17	47	80	15	36	20	9	2	3	3	4	3	2	1.00	0.00	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
18	79	89	19	38	21	11	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
19	88	87	18	39	20	10	4	4	4	4	3	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
20	90	84	20	36	18	10	4	4	4	4	3	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
21	85	91	17	41	20	13	4	4	4	3	3	4	0.11	0.89	0.16	##	0.75	0.25	###	0.60	0.00	1.00	
22	75	89	20	39	22	8	4	4	4	4	4	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.57	0.43	
23	77	80	17	36	18	9	4	3	4	4	3	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
24	62	77	15	35	18	9	3	3	3	4	3	2	0.46	0.54	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
25	77	88	19	40	18	11	4	4	4	4	3	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
26	76	79	17	36	18	8	4	3	4	4	3	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
27	75	85	19	36	19	11	4	4	4	4	3	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
28	80	89	16	37	23	13	4	4	3	4	4	4	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
29	88	89	19	38	23	9	4	4	4	4	4	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.57	0.43	
30	72	80	18	35	18	9	3	3	4	4	3	2	0.46	0.54	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
31	82	73	14	30	17	12	4	3	3	3	3	3	0.11	0.89	0.41	##	0.75	0.25	###	0.60	0.10	0.90	
32	47	80	15	36	20	9	2	3	3	4	3	2	1.00	0.00	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
33	59	74	11	35	19	9	3	3	2	4	3	2	0.46	0.54	1.00	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
34	88	89	18	39	21	11	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
35	85	87	17	35	22	13	4	4	4	4	4	4	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
36	78	85	18	35	20	12	4	4	4	4	3	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
37	87	94	20	37	23	14	4	4	4	4	4	4	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
38	48	70	20	37	10	3	2	3	4	4	1	1	1.00	0.00	0.16	##	0.22	0.78	1.00	0.00	1.00	0.00	
39	80	83	18	34	20	11	4	4	4	4	3	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
40	83	82	16	36	20	10	4	4	3	4	3	3	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
41	75	82	17	33	22	10	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
42	78	77	17	29	21	10	4	3	4	3	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.75	0.25	###	0.96	0.10	0.90	
43	71	88	19	38	20	11	3	4	4	4	3	3	0.46	0.54	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
44	49	68	15	37	10	6	2	3	3	4	1	1	1.00	0.00	0.41	##	0.22	0.78	1.00	0.00	1.00	0.00	
45	71	77	16	33	16	12	3	3	3	4	3	3	0.46	0.54	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
46	56	86	16	39	21	10	3	4	3	4	4	3	0.46	0.54	0.41	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
47	84	95	20	40	23	12	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
48	72	88	19	39	20	10	3	4	4	4	3	3	0.46	0.54	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
49	87	93	19	37	24	13	4	4	4	4	4	4	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
50	86	94	20	38	24	12	4	4	4	4	4	3	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
51	81	87	20	39	19	9	4	4	4	4	3	2	0.11	0.89	0.16	##	0.22	0.78	###	0.60	0.57	0.43	
52	70	82	16	34	20	12	3	4	3	4	3	3	0.46	0.54	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
53	78	86	16	36	22	12	4	4	3	4	4	3	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.96	0.10	0.90	
54	80	84	16	34	21	13	4	4	3	4	4	4	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	
55	80	83	16	37	19	11	4	4	3	4	3	3	0.11	0.89	0.41	##	0.22	0.78	###	0.60	0.10	0.90	
56	60	89	17	33	24	15	3	4	4	4	4	4	0.46	0.54	0.16	##	0.22	0.78	###	0.96	0.00	1.00	

Anexo 7. Organizadores Visuales



DESEMPEÑO DOCENTE

Desempeño docente se refiere a las actividades que realiza un docente, de forma organizada para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

CAMPO PERSONAL

CAMPO AULA

CAMPO INSTITUCIONAL

ENTORNO

CAMPO PERSONAL		CAMPO AULA			CAMPO INSTITUCIONAL		ENTORNO	
Organización de la vida personal	Formación y cualificación profesional	Realización de actividades previas	Desarrollo de experiencias de aprendizaje	Realización de actividades posteriores	Enriquecimiento del ambiente institucional.	Aportes al proyecto educativo	Relaciones interinstitucionales	Interacción cultural
Organización de la vida familiar. Organización de la vida social. Imagen: aseo, presentación personal y lenguaje apropiado	Formación profesional a nivel de pregrado. Formación profesional a nivel de postgrado. Cursos de educación no formal o informal. Estudio auto dirigido.	Planeación de áreas, asignaturas, proyectos, unidades y experiencias de aprendizaje. Fundamentación conceptual y temática. Diseño de pruebas. Disposición de equipos y materiales didácticos.	Justificación del objeto de estudio. Regula la participación de los estudiantes. Observa ritmo de aprendizaje. Retroalimenta a los estudiantes. Uso de equipos y materiales didácticos. Verificación y registro de logros. Seguimiento de las acciones planeadas. Tomas decisiones para introducir cambios.	Reconstrucción de lo realizado. Revisión de pruebas. Balance entre logros y dificultades. Valoración de las estrategias metodológicas. Consolidación de la información. Relación con los padres de familia.	Comunicación clara y oportuna. Relaciones de cooperación y armonía. Manejo de conflictos.	Aporta de forma teórica y metodológicamente al Proyecto Educativo Institucional. Desarrollo de proyectos comunes. Participación de instancias organizativas.	Relación con instituciones de índole académico, artístico, deportivo, recreativo o asistencial. Cumple con los compromisos surgidos.	Participación en equipos de investigación, redes de profesores, organizaciones de orden científico, pedagógico, artístico o recreativo.

Nota: Elaborado por Martha A. Cuzcano Huarcaya a partir de Montenegro. (2003).

Anexo 8. Formato del turnintig para ver la originalidad de tesis

feedback studio Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegr...

3 de 4

Resumen de coincidencias

22 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	docplayer.es	3 %
2	www.redalyc.org	3 %
3	repositorio.ucv.edu.pe	3 %
4	Entregado a Universida...	2 %
	Información de la entrega p...une.edu.pe	1 %
6	es.slideshare.net	1 %
7	documents.mx	1 %

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD César VALLES

Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo - 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN: MENCIÓN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

AUTORA:
Br. Martha Amparo Cuzcano Huarcaya

ASESOR:
Dr. Ángel Salvaterra Mejar

SECCIÓN:
Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

Página: 1 de 166 Número de palabras: 35118

Text-only Report High Resolution Apagado

Anexo 9. Acta de aprobación de originalidad de tesis



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Angel Salvatierra Melgar**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Gestión educativa y su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa Fe y Alegría N° 24 del distrito de Villa María del Triunfo - 2018**" del (de la) estudiante **Martha Amparo Cuzcano Huarcaya**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.


El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de mayo del 2018



Angel Salvatierra Melgar
DNI: 19873533

Anexo 10. Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES
Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
CURCANO HUARCAYA MARTHA AMPARO

D.N.I. : 09129873

Domicilio : Calle Los Arzobispos 242, Urb. ETICEL, P.O. 5, 511

Teléfono : Fijo : 2760670 Móvil : 992246322

E-mail : martha.curcano@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS
Modalidad:
 Tesis de Pregrado
Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :


Tesis de Posgrado
 Maestría Doctorado
Grado : MAESTRA EN EDUCACIÓN
Mención : DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

3. DATOS DE LA TESIS
Autor (es) Apellidos y Nombres:
CURCANO HUARCAYA MARTHA AMPARO

Título de la tesis:
GESTIÓN EDUCATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PE Y ALEGRÍA N° 24, V.M.T.

Año de publicación : 2018

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN
ELECTRÓNICA:**
A través del presente documento,
Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.
No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :  Fecha : 12-06-18

Angel
Santibañana
7017-18



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

VISTO BUENO
PARA TESIS

ESCUELA DE POSGRADO

MARTHA AMPARO CORIANO HUARANO con DNI N° 09129873
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)
domiciliado (a) en LAS AZUCENAS 243 - ENTEL PERU - S.J.M.
(Calle, Lotís, Mz., Urb., Distrito, Provincia, Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2018 del programa: TALLER GRADO
(Promoción) (Nombre del programa)
DE MAGISTER CON MENCIÓN DOCENCIA Y G.E. identificado con el código de matrícula N° 700343498
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISTO BUENO PARA TESIS

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
OFICINA DE INVESTIGACIÓN
16 JUN. 2018
RECIBIDO
Hora: 9:45pm Firma: [Firma]

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, [Firma] PARA DE TESIS de 2018

[Firma del solicitante]
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. SOLICITUD
 - b. COPIA TESIS ORIGINAL
 - c. COPIA DICTAMEN SUSTANTIVO
 - d. COPIA ACTO DE ADOCIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS
- portallazo TORRINO

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 911 274 8322

Email: mariaalejandra@gmail.com

[Firma manuscrita]

Anexo 11. Registro fotográfico



Frontis de la institución educativa Fe y Alegría N° 24



Parte interior e instalaciones de la institución educativa Fe y Alegría N° 24



Estudiantes de la institución educativa Fe y Alegría N° 24



Docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 24



Desempeño docente de Martha Amparo Cuzcano Huarcaya



Desempeño docente de Martha Amparo Cuzcano Huarcaya