



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional
de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo
– Cajamarca 2016.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR :

Bach. Geyner Zevallos Sanchez

ASESOR :

Dr. Manuel Ramos de la Cruz

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

CHICLAYO – PERÚ

2019

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional de la escuela pública en el Distrito de Pucallpa Futuro - Cajamarca 2016

Que ha sustentado don (doña):

Zevallos Sandra Georget
Apellidos y Nombres


Acuerda:

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel *16 de mayo* 2019

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: *Dr. Victor Augusto Gonzales Soto* 

SECRETARIO: *Dr. Jalkeline Karol Alejandra Hillas'* 

VOCAL: *Dr. Manuel Ramos de la Cruz* 

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico en primer lugar a nuestro divino hacedor, en segundo lugar, a la Virgen María, patrona de todos los santos, por darme las fuerzas necesarias para concluir este estudio en la Maestría en Administración de la Educación. A Lizauro y Victoria quienes son mis padres queridos, que con sus sabios ejemplos han hecho de mí una persona de bien.

A Keily, mi novia, quien, con su perseverancia y paciencia, me dio aliento para concentrarme en la consecución de esta gran meta.

Geyner

AGRADECIMIENTO

Agradezco la universidad César Vallejo y en especial a su Rector fundador César Acuña Peralta por la oportunidad brindada para estudiar la maestría en Administración de la Educación.

A los directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Querocotillo-Cutervo, por el apoyo brindado para el recojo de información, ya que sin su apoyo hubiera sido difícil culminar esta investigación.

Al Dr. Manuel Ramos de la Cruz, por su apoyo desinteresado, para orientarme en la parte científica y metodológica para llegar a concretizar este trabajo de investigación.

El autor

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Geyner Zevallos Sanchez egresado (a) del Programa de Maestría (X) Doctorado (a) Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N ° 43956601.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo — Cajamarca 2016.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de la Educación. 3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Perú, 2018

Firma

Nombres y apellidos: Geyner Zevallos Sánchez
DNI: 43956601



PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, de acuerdo con los lineamientos indicados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, encargo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: “Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016”.

El estudio ha sido elaborado con la finalidad de llegar a obtener el Grado de Magister en Educación, con Mención en Administración de la Educación, esperando que en el futuro sirva de referencia para otras investigaciones y los aciertos de la misma se hagan extensivos en nuestro ámbito local, regional y nacional, y así mejorar nuestra labor docente.

Esta investigación trata de aportar elementos de estudio relacionados con la interrelación entre las variables perfil del director y la eficiencia institucional, ya que hoy en día la calidad del servicio que brinda una institución educativa, depende en gran medida de estas dos variables.

Nuestra aspiración es que los beneficios de esta investigación lleguen a extenderse a fin de cumplir el objetivo propuesto no solo en la institución donde laboro; sino, en otras instituciones, así como sirva también de orientador a futuros maestrantes, quienes realicen investigaciones a fines a esta tesis.

El autor

ÍNDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	17
1.2.1. A nivel internacional:	17
1.2.2. A nivel nacional:	18
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	21
1.3.1. Principales teorías:	21
1.3.2. Otras bases teóricas.....	23
1.3.3. Dimensiones de las variables.....	32
1.4. Formulación del problema	35
1.5. Justificación del estudio	36
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos	36
II. MÉTODO.....	37
2.1. Diseño de investigación	37
2.2. Variables	38
2.2.1. Operacionalización de las variables.....	39
2.3. Población y muestra	40
2.4. Métodos de investigación	42
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.5.1. La encuesta	43
2.6. Validez y confiabilidad.....	43
2.7. Métodos de análisis de datos.....	45

2.8. Ética en la investigación	46
III. RESULTADOS	47
3.1. Descripción de los resultados	47
3.1.1. Perfil del director, según percepción de los docentes de la escuela pública en el distrito de Querocotillo.	47
3.1.2. Descripción de resultados de la encuesta sobre eficiencia institucional aplicada a los docentes de la escuela pública en el distrito de Querocotillo.....	49
3.1.3. Descripción de resultados de correlaciones entre perfil del director y eficiencia institucional.....	50
IV. DISCUSIÓN	52
4.1.1. Discusión en relación a los trabajos previos.....	52
4.1.2. Discusión con las teorías.....	52
4.2. Contrastación de hipótesis	52
V. CONCLUSIONES	54
VI. RECOMENDACIONES.....	55
VII. REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	61
Anexo 1: Instrumentos de evaluación.....	61
Anexo 2: Tablas complementarias.....	81
Anexo 3: Autorización de publicación de tesis	87
Anexo 4: Acta de originalidad	88
Anexo 5: Reporte de turnitin	89
Anexo 6: Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Personal docente de instituciones educativas de EBR, según nivel, sexo y área geográfica del distrito de Querocotillo, provincia de Cutervo-Cajamarca, 2016.	41
Tabla 2. Muestra de personal docente de instituciones educativas de EBR, según nivel, sexo y área geográfica del distrito de Querocotillo, provincia de Cutervo-Cajamarca, 2016.	42
Tabla 3. Resultados del proceso de validación por Juicio de Expertos	44
Tabla 4. Confiabilidad de Cuestionario Perfil de Director	45
Tabla 5. Confiabilidad de Cuestionario sobre eficiencia institucional	45
Tabla 6. Perfil del Director de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	48
Tabla 7. Eficiencia Institucional en la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	49
Tabla 8. Relación entre el Perfil del Director con la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	50
Tabla 9. Relación entre las dimensiones del Perfil del Director con las dimensiones de la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perfil del Director de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	48
Figura 2. Eficiencia Institucional en la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	49
Figura 3. Relación entre el Perfil del Director con la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016	50

RESUMEN

El informe de investigación titulado Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo, Cutervo – Cajamarca 2016; tuvo como objetivo Establecer el grado de relación que existe entre el perfil del director y la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo. La investigación es de tipo descriptivo correlacional y el diseño que se utilizó es no experimental de corte transversal; la población fue 238 docentes de educación pública en los niveles de inicial, primaria y secundaria, pertenecientes al distrito de Querocotillo; el grupo muestral lo conformaron 56 docentes de instituciones educativas tanto urbanas como rurales de Querocotillo. Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, el primero fue el Cuestionario Perfil del Director y el segundo un cuestionario sobre eficiencia institucional. Para procesar los datos se usó el programa estadístico SPSS versión 22. Llevado a cabo el análisis descriptivo y correlacional mediante el coeficiente de Rho de Spearman, se obtuvo un resultado de $Rho=0,506$, interpretándose como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.00$ ($p < 0.01$), por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula y los resultados señalaron que existe relación moderada y significativa en las variables perfil del director y eficiencia institucional. Concluyéndose que el perfil del director se encuentra correlacionado en forma moderada y significativa con la eficiencia institucional de la escuela pública del distrito de Querocotillo, provincia de Cutervo-Cajamarca.

Palabras clave: Perfil del director, eficiencia institucional, escuela pública.

ABSTRACT

The research report entitled Perfil del director and its relation with the institutional efficiency of the public school in the district of Querocotillo, Cutervo - Cajamarca 2016; is a correlational descriptive study and aimed to determine the degree of relationship that exists between the profile of the director and the institutional efficiency of the public school in the district of Querocotillo Cutervo - Cajamarca 2016. The research is descriptive correlational type and the design that was used is non-experimental cross-sectional; the population was 238 teachers of public education in the initial, primary and secondary levels, belonging to the district of Querocotillo; the sample group was made up of 56 teachers from both urban and rural educational institutions in Querocotillo. For data collection, two instruments were used, the first was the Director's Profile Questionnaire and the second a questionnaire on institutional efficiency. The statistical program SPSS version 22 was used to process the data. Carried out the descriptive and correlational analysis by Spearman's Rho coefficient, a result of $Rho = 0.506$ was obtained, interpreting as a moderate positive relationship between the variables, with a $p = 0.00$ ($p < 0.01$), therefore, rejected the null hypothesis and the results indicated that there is a moderate and significant relationship in the variables profile of the director and institutional efficiency. It is concluded that the profile of the director is moderately and significantly correlated with the institutional efficiency of the public school of the district of Querocotillo, province of Cutervo-Cajamarca.

Kenworks: Director profile, institutional efficiency, public school

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Entre los mayores retos de quienes están comprometidos con el desarrollo en el presente siglo es la mejora de la educación, para salir de la pobreza en que se encuentra sumida mucha población en el mundo. Esto porque sin inversión, tecnologías adecuadas; docentes y directivos competentes, para formar a las nuevas generaciones será vano el esfuerzo de las autoridades de los estados y gobiernos del mundo. Las brechas cada vez son preocupantes entre la educación de los estudiantes de los países con poder y de los que están envías al desarrollo.

El proceso de “globalización”, la “internacionalización”, acceso a la “información” y el saber requieren de una educación sólida para que las nuevas generaciones puedan enfrentar con éxito su inserción en el mundo laboral y social en especial. Esto genera exigencias para el Estado y en particular para la escuela, que deben estar dirigidas por los más preclaros para conducirla por el sendero correcto; dando una formación de calidad.

Los diversos cambios en educación, deben estar articulados al proceso formativo del docente, que ellos son el elemento fundamental para transformar la educación en los diversos países del mundo. Esto requiere como necesidad urgente, poner énfasis en la formación inicial del profesor.

Estudios realizados en sociedades como la española, norteamericana, china, surcoreana, australiana, escocesa y latinoamericana, tratan de reflexionar sobre los encargados de conducir las instituciones educativas en base a un conjunto de variables que pretenden la descripción de esos profesionales que se encargan de la conducción de las escuelas públicas” y “privadas”. Se trata de reflexionar sobre esas características que deben englobar los perfiles requeridos para tal cargo (Miranda & Ramírez, 2011).

Además, en el estudio anterior se presentó el perfil directivo mediante los atributos poblacionales, económicos-sociales, formación académica y “profesional” de los gestores de las escuelas, llamados también “directores docentes” que trabajan en el ambiente educativo de Colombia tanto en “instituciones educativas” estatales o de carácter privado (Miranda & Ramírez, 2011).

Hace algún tiempo atrás, los ambientes escolares eran semejantes (en el plano económico, social y de cultura) y el mayor volumen de estudiantes de carácter campesino, donde la instrucción formal alcanzaba solo a los “12 o 14 años”, y el maestro, aún con baja remuneración, se convertía en pieza clave del engranaje educativo “y su profesión era respetada y reconocida por la sociedad” (Sánchez, 2006, p.1).

En el escenario antes descrito, se considera que se tenía más tranquilidad y estabilidad para gestionar una institución escolar; era época donde las normas y las funciones le permitían al directivo gestionar con relativa tranquilidad y la figura por la autoridad del mismo era bien vista. Aquello va cambiando progresiva y radicalmente, con la presencia de los avances de la tecnología, de la información que hacen de los centros escolares espacios que deben adaptarse a una nueva dinámica para poder ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios, lo que exige que los directores sean personas altamente competentes y líderes de sus respectivas organizaciones educativas, formando personas para su inserción en el proceso laboral y productivo.

Con la masificación de la educación, se pensó que se iba a lograr mejoras en la calidad de vida y bienestar para los integrantes de la sociedad, hecho que demostró lo contrario. Dicha universalización de la educación demandaba mayor capacidad instalada (infraestructura educativa, equipos, etc.), mayor número de docentes y directores; los cuales no fueron los más idóneos.

Por consiguiente, a la educación se le ha considerado como la llave maestra para el adelanto socio económico, el alcanzar un mejor nivel de vida de

una sociedad, entre otras variables (Álvarez, 2011). Estas visiones tenidas en mente, las que debieron conseguirse, dando el servicio educativo a todos los integrantes de una sociedad (universalización de la educación), se ha visto bloqueadas por un conjunto de dificultades tal como “la falta de calidad en la educación” (Sánchez, 2006, p.1).

La gestión directiva realizada por el director en las instituciones educativas, influye de forma inmediata en la “calidad del servicio” que brinda las instituciones de educación e influenciando en el rendimiento de los alumnos que son el fin de todo proceso formativo.

En nuestro, país asistimos a una reforma educativa cuyo fin es la formación por competencias de nuestros estudiantes; la cual debe ser de calidad para que puedan insertarse en el sistema laboral, para mejorar su bienestar y así apuntar al desarrollo nacional.

En esa perspectiva el Ministerio de Educación (MINEDU) a partir de la última década del siglo XX inició una serie de actividades formativas en los profesores que realizan la labor docente como nombrados de todos los niveles educativos – en especial de educación inicial y primaria de Educación Básica Regular- entre estas, la capacitación de docentes y directivos en programas como: El Programa de Capacitación a nivel Nacional (PLANCAD), orientado a los docentes de Educación Básica urbana y rural de las escuelas públicas. El año de 1997, el MED inicia un proceso de capacitación de directores con el propósito de mejorar la conducción en las escuelas del Perú, es así como se desarrolla el “Plan Nacional de Capacitación en Gestión Educativa” (PLANCGED), cuyo objetivo fue preparar al personal directivo en el manejo de la herramientas de gestión estratégica y de administración de la escuela (Universidad César Vallejo, 2011). Esto condujo a que los directivos sean los encargados de liderar el proceso de diseño de los Proyectos Educativos Institucionales (PEIs), y los demás documentos de gestión a mediano y corto plazo para el funcionamiento de la institución educativa, para esto debían

involucrar a todos los representantes de la comunidad educativa. El logro de metas fue lento, porque el cambio de cultura de los directores así lo expresó.

A inicios del siglo XXI muchas instituciones educativas ya contaban con documentos de planificación estratégica, pero la gran parte de ellas porque pagaron especialistas para su diseño. Es decir, para cumplir con la parte normativa. A partir del segundo quinquenio del presente siglo, la cultura docente y directiva fueron cambiando, producto de ello empezó a mejorar el diseño de los instrumentos de gestión y se van haciendo con la participación de la comunidad educativa, pero el trato al usuario, la calidad de atención, aún presenta debilidades.

La dación de la Ley General de Educación (LGE) N° 28044, promulgada el 28 de Julio del 2003, apuesta a acortar las brechas educativas con los países desarrollados, poniendo énfasis en la gestión de los aprendizajes y donde uno de los pilares es el director de la institución educativa.

En el año 2013 se aprueba el Marco del Buen Desempeño Directivo, como esfuerzo colectivo descentralizado con liderazgo del MINEDU. Este documento puntualiza acerca de los dominios, competencias y descriptores de desempeño del director de institución educativa (Calcina, 2013).

Con la puesta en marcha de la “ley de Reforma Magisterial” (LRM) y la “RSG N° 1882-2014-MINEDU”, se dio inicio la ejecución del “Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva” confirmados y los nuevos que fueron elegidos para el “cargo” (Ministerio de Educación, 2014). Este programa pretendió capacitar a 15,000 directores y subdirectores de instituciones educativas públicas del país.

Sumado a lo anterior, el estado peruano empezó a evaluar a docentes para el cargo de directores y sub-directores y a aquellos que ganaban el

concurso se les aumentó el sueldo enormemente. Pero esto, aún mantiene situaciones problemáticas en la práctica directiva.

En la región Cajamarca se ha realizado esfuerzos por replicar los programas de capacitación de los directivos liderados por el MINEDU, pero éstos han fracasado por escaso compromiso para el acompañamiento de los directores en su labor en las instituciones educativas y por otro lado por falta de liderazgo de las autoridades en la institución educativa, afectando a la atención a sus usuarios.

A nivel de la provincia de Cutervo y el distrito de Querocotillo encontramos los siguientes elementos diagnósticos:

- Directores que concursan para el cargo, pensando fundamentalmente en la mejora remunerativa.
- Directores que adolecen de liderazgo para emprender las reformas educativas en su institución educativa.
- Desmotivación para asumir el trabajo directivo.
- Rasgos de violencia al tratar con su personal docente, administrativo y de servicios.
- No estimulan el esfuerzo de su personal en la labor que realiza.
- Demora en la atención de casos presentados en la comunidad educativa.
- Indecisión para liderar el monitoreo pedagógico, afectando el nivel de aprendizaje de los estudiantes, y por consiguiente al servicio educativo.

Los rasgos diagnósticos anteriores permitieron realizar la formulación del problema de investigación.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. A nivel internacional:

Para Márquez (2009) en la realización de un estudio que le permita la obtención de su doctorado, arriba a las consiguientes conclusiones:

El docente que se encarga de formar a quienes van a trabajar con las nuevas generaciones en su educación, deben tener una sólida formación teórica y práctica para poder encaminar al futuro docente en el desarrollo de los perfiles que la sociedad demanda.

Desarrollar un proceso formativo de los futuros profesores con competencias básicas que les permitan obrar de forma eficiente, le ayudarán a tener una mejor performance, en la tarea escolar. Dicha formación es la considerada para la “educación del siglo”, en cualesquiera de los niveles educativos y cualquier país el orbe.

Los pedagogos de educación Secundaria son expertos de la instrucción que en conjunto con los alumnos, constituyen segmento activo del proceso educativo, en el que deben desempeñar fines fundamentales para los cuales requieren estar bien dispuestos. Educar es un reto y trayecto delicado a recorrer, en el que una de las labores trascendentales es infundir en el estudiante la predisposición para aprender en forma permanente en su estancia terrenal. Es así que formar es una tarea muy delicada, que requiere de paciencia, perseverancia, compromiso y óptima formación profesional.

1.2.2. A nivel nacional:

Según Ancajima (2015) realiza una investigación en la consecución de maestría, concluye:

Los profesores y administrativos concuerdan ser gravitante que un director tenga un perfil de líder para asumir el cambio. En el caso podría existir rangos diferenciales entre lo que percibe el directivo y lo del personal a su cargo sin dejar de valorar los rasgos desarrollados por líder conductor de I.E. El estudio es presentado en escalas valorativas en porcentajes para entenderlas de manera significativa.

La ascendencia de los directivos en sus dirigidos no es posible lograrlo en un período corto de “tiempo”, sino siendo un asunto que requiere de tiempo medio y extendido término, porque se va logrando con “constancia en el trabajo”. Para esto, los dirigidos están en su derecho y deber de saber con convicción que todo lo que se orienta en la organización es para el beneficio de todos ellos y para la comunidad, es de esta manera que irán acompañando a su “líder” para lograr éxito de la institución.

La investigación anterior orienta a reconocer que el liderazgo no se impone, sino que requiere implementar una integralidad de procedimientos a partir de quien pretende ejercer el liderazgo en la institución para avanzar en el logro de las metas y fines institucionales, conjuntamente con sus trabajadores y comunidad.

También Campos (2012) realiza un estudio con el fin de graduarse como maestro, en el cual concluye que se encuentra correspondencia entre las “variables” de su investigación realizada, lo que fue posible recogiendo información de docentes, padres y alumnos del último grado de secundaria.

La investigación precedente tiene importancia en la realización de nuestra investigación, ya que permite detectar cómo se debe realizar un trabajo de carácter correlacional. Es importante reconocer el procedimiento de entrecruce de los aspectos de una variable con la otra, para encontrar el nivel de significancia de la correlación.

Según Ruíz (2011), su indagación le permite concluir: La forma de ejercer liderazgo del conductor la escuela tiene influencia gravitante en la efectividad en el servicio que brinda la asociación educativa “Santo Domingo de Guzmán”-Lima Norte, observándose esto en la “prueba de la hipótesis general” que terminó rechazando la hipótesis nula. (p.158)

La investigación anteriormente citada, es de gran importancia, ya que sirvió de ejemplo para aplicar el procedimiento de rechazo de la hipótesis nula en nuestra tesis.

Cosser (2010) realizó su tesis de maestría en la que llega a la conclusión: La “gestión directiva” es el ámbito en que los padres de familia tienen escasa o nula participación, esto según respuestas de los consultados, ya que respondieron no ser convocados para el diseño de los documentos estratégicos de su escuela.

La tesis orienta a tener en cuenta que el director como gestor debe incorporar en su integralidad a los miembros de la organización en el proceso de preparación planificación, ejecución y evaluación de la gestión escolar para avanzar en la mejora de la calidad de la actividad educativa que se oferta.

Medina (2010) hizo su informe de investigación buscando la obtención de su maestría, en el que concluye: El que debe asumir el liderazgo directivo de la I.E. debe contar con los perfiles apropiados-capacidades- que caractericen a un líder “transformacional”, con una prospectiva de la institución, sin excepción a los integrantes de la organización educativa, educando también a sus actores en las “prácticas propias de la cultura organizacional y el modelo pedagógico del centro” (p. 129).

Para profundizar en la trascendencia del “Liderazgo Transformacional” que permita realizar una “gestión educativa” tomando en cuenta el discernimiento de los profesores de una escuela de “gestión cooperativa” de la ciudad de Lima podría ser importante agregar un complemento cualitativo, ayudando a una nueva forma de abordar la problemática.

Obando (2008) en su investigación de maestría señala que los docentes además, de cumplir con la labor pedagógica, deben inmiscuirse en la gestión de la institución con propósito de lograr calidad en el servicio (p. 91).

La tesis anteriormente citada, sirve al presente estudio como referente en lo concerniente a que el docente de aula debe ir preparándose, porque a mediano o largo plazo va a ejercer cargo directivo y su experiencia es de gran valía para su desempeño eventual como director de una institución educativa.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Principales teorías:

A. Teoría de los recursos y capacidades

Esta teoría se inicia en los últimos cincuenta años del siglo XX, refutando a los viejos planteamientos que consideraban al recurso humano como “homogéneo”. Penrose y Robin son considerados como los precursores de esta teoría.

Sus planteamientos se orientan en la perspectiva de la “dirección estratégica”, reafirmando una “Dirección y Gestión por competencias”. En sus fundamentos teóricos resalta que existe diversidad de “recursos” en las distintas organizaciones empresariales y el imperfecto sistema de rotación del recurso como generador de fuente de ingreso sostenido y apropiado para las mismas (Palomo, 2006); consecuentemente, ese sistema incorrecto hace que exista una inapropiada utilización de los recursos.

Uno de sus pioneros fue Selznick (1957), que preocupa por indagar las “competencias distintivas”, luego es secundado por Andrews (1971), quien “define las competencias corporativas o distintivas”. Estos estudiosos, conjuntamente con Penrose (1959), abordan el análisis estratégico desde una perspectiva fundamentalmente interna, considerando a la compañía a modo de repertorio de capitales fructíferos cuya distribución en las distintas utilidades y a través del tiempo es decidida por los líderes administrativos (Penrose, 1959). “Demostró que muchos recursos internos (como las capacidades organizativas y las habilidades de los equipos de gestión) son fuentes de heterogeneidad, de rentas económicas y de ventajas competitivas para las empresas” (Citados por Palomo, 2006, p. 118-119).

En la perspectiva de esta teoría, el perfil directivo está basado en el desarrollo de capacidades y competencias durante su formación profesional y durante su labor como líder de la institución educativa.

B. Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia destaca que en el andamiaje de las instituciones no existe lo dominante en los postulados administrativos. En la organización todo es conexo, existe interrelación entre las partes. La orientación contingente se explyea en explicar la interrelación de función entre los contextos ambientales y de los procesos “administrativas apropiadas” que conduzcan a lograr la eficacia de los objetivos organizacionales (Slideshare, s.f.).

El contexto es lo que rodea a la organización. Se refiera al medio en cual está inserta la “organización”. Puesto que una “organización es un sistema abierto”, conserva operaciones en forma recíproca con su ambiente (Slideshare, s.f.).

C. Teorías del liderazgo

Estas teorías se desarrollaron a partir de la década de los cincuenta del siglo pasado, tratan de exponer los estilos característicos de los líderes capaces, y/o también, precisar la esencia de su actividad. “Las 10 funciones administrativas de Mintzberg” (Novela, s.f.), puede ser considerada como un modelo de la “teoría del comportamiento del liderazgo”, este planteamiento tiene fuerte influencia en la formación de líderes. Diferentes estudiosos reconocieron a un tipo de líder encaminado a sus labores y otros conducentes hacia la multitud.

a. Liderazgo por contingencia

Se trata de desarrollar un sustento teórico en base a la figura del líder, sus discípulos y el contexto. A partir de los componentes contextuales, tal como la de la actividad realizada, el contexto exterior y las peculiaridades de sus discípulos se afirma esta teoría. La indagación se centra en estudiar en qué nivel es equivalente o desigual las tareas realizadas por los administradores en

diferentes tipologías de “organizaciones”, grados funcionales y culturales (Hernández, 2011).

b. Teoría integral del liderazgo

Los postulados de esta teoría se condensan en que: condensan los sustentos teóricos de los “rasgos”, comportamiento y contingencia, buscando explicitar que las interacciones de influencias entre el que ejerce el liderazgo y discípulos terminan siendo fructuosas. Tratan de explicar cómo los discípulos buscan seguir a su líder a pesar que las condiciones sean adversas, porque se forja un arraigo, inspirando confianza. Estos sustentos teóricos reconocen rasgos y comportamientos desarrollados por los seguidos de acuerdo a los contextos (Hernández, 2011).

c. Teorías situacionales del liderazgo transformacional

Según Alvarado (2012), se conocen “dos significados del liderazgo transformacional”, los cuales se orientan: el primero, al significado y no al aspecto técnico del término “transformar”, en esa perspectiva todo suceso que entable el líder, con sus consecuentes modificaciones positivas en la organización empresarial, suele denominarse “transformacional”. El segundo, se orienta a la mejora del comportamiento y actitudes tanto del líder como de sus discípulos -entendidos como seres humanos- para su mejor uso como agentes “comprometidos con el cambio.

1.3.2. Otras bases teóricas

A. El perfil de los directores

Según Panorama Educativo de México (2009) “El perfil de los directivos” lo conforman un agregado de rasgos “basados en datos que provienen de instrumentos aplicados en el contexto para directores, y que figuran en los anexos de los informes de evaluación al director realizados por el Estado...” (Panorama Educativo de México, 2009).

Al director se le considera como la autoridad máxima en la

institución educativa, asumiendo compromiso directo e inmediato con la marcha habitual del centro, por consiguiente de todos los componentes relacionados con las tareas de la institución, donde sus responsabilidades son cruciales para la buena marcha institucional, generándosele compromisos, que se pueden sintetizar en: “representar a su institución en la gestión administrativa; disponer, liderar, y “evaluar” integralmente las tareas que deben realizarse en la institución, durante el año lectivo; también se encargará de contrastar la aplicación de los planes y programas de aprobados por las instancias del Estado; ubicar a sus docentes y demás trabajadores en “las comisiones” que se relacionen con sus perfiles para los cargos; dar atención a las demandas en el “servicio educativo” y las dificultades que afectan a la comunidad educativa; observar el cumplimiento de asistencia puntual de los trabajadores de la institución y la eficiencia en la labor que desempeña, también se encarga de confirmar la regularidad, el logro de aprendizajes y buena actuación de los estudiantes; dirigir la capacitación y actualización de sus docentes, y conducir lo técnico-pedagógico (Panorama Educativo de México, 2009).

El “perfil del director” se basa en tres condiciones, de las cuales en primer lugar figuran las peculiaridades particulares de los directivos -edad y sexo)- en segundo orden, los “rasgos profesionales”, y, en tercer lugar, los asuntos en el ejercicio laboral, entre ellos: antigüedad, directores con clave, directores con grupo, incorporados a Carrera Magisterial (Panorama Educativo de México, 2009).

Al respecto Díaz (2010) en la investigación titulada “*Un director para la escuela peruana*”, basándose en la Ley de Carrera Pública Magisterial (CPM) pretende caracterizar al director con el perfil apropiado para dirigir la escuela en el Perú, entre los cuales figuran: Debe ser reconocido y empoderado como la autoridad máxima de la escuela; debe ser el encargado del liderazgo en los procesos de

gestión “pedagógica, administrativa e institucional”; aquel que promueve y gestiona ambientes físicos dentro de un “clima institucional” propicio para que su personal -docentes, administrativos y de servicios- trabaje en las mejores condiciones, procurando un mejor aprendizaje en sus estudiantes; y, para tener acceso al puesto de director se debe realizar a través de “concurso público”. El director es una persona con liderazgo para conducir estratégicamente a la institución educativa, basado en: la “consistencia”, “equidad” e “imparcialidad”; “conocimiento y experiencia”; “expectativas claras y razonables”; decidir en el momento oportuno; promover y organizar los esfuerzos compartidos y ser accesible para quienes necesitan de sus servicios en la institución; y, además, debe poner mayor énfasis en la obtención de mejores aprendizajes de sus estudiantes.

B. Características de un director de escuela

Entre las características que se requieren para ser director de una escuela figuran (eldirectordeescuela.blogspot.pe):

- Capacidad para promover la enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de su equipo docente.
- Delega la función de enseñanza aprendizaje a sus docentes.
- Realiza el proceso de monitoreo del trabajo pedagógico.
- Capacidad para liderar e involucrarse en el trabajo de equipo.
- Capacidad para relacionarse con sus docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad.
- Es capaz de ejercer la representación de su institución educativa en el contexto local, regional y nacional.
- Lidera el proceso de mejora y cambios en su institución educativa.

C. El director de institución educativa, según la Ley General de Educación, 28044

Según la Ley General de Educación (LGE), en su artículo 55°, expresa que el director de institución educativa (I.E.) es el encargado

de ejercer el máximo cargo en la I.E. tanto administrativa como legalmente. Asume esa máxima responsabilidad de la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

Dentro de las funciones que se le atribuyen figuran:

- 1° Conducción la I.E en concordancia a lo que establece en el artículo 68° de la LGE.
- 2° Preside el CONEI (Consejo Educativo Institucional, promueve relaciones humanas positivas en las actividades de equipo y la contribución entre los integrantes de la comunidad educativa.
- 3° Se encarga de la Promoción de prácticas de “evaluación y autoevaluación” de la labor que realiza y ante las instancias superiores.
- 4° Tener una “formación especializada” que le permita ejercer el cargo, con solvencia y contar con un salario que responda a su responsabilidad.
- 5° Actor “comprendido” en la carrera pública magisterial al ofrecer sus servicios en una institución estatal.

D. Liderazgo del director en las instituciones educativas

Según el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) (2014) señala que para llevar a cabo una reforma de la educación básica en el Perú se requiere de líderes que sepan entender y conducir las instituciones educativas por la senda para las que han sido creadas-logro de aprendizajes de los estudiantes-, esto requiere que el director tenga competencias para ejercer el “liderazgo en la escuela”, ser un gestor de la institución, sepa acercar a la institución a la comunidad, ya que todo está en “permanente cambio”, garantizando que ésta sea agente dinámico a partir de la formación de las nuevas generaciones que se insertarán en el proceso productivo y de servicios en el país.

El MBDD, entendido como la herramienta “esencial” para el cambio en la institución educativa, enmarcado “... dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación”. Para hacer posible su operatividad, se han dado previamente un conjunto de normas, como la “Ley General de Educación”, “El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016”.

También el MBDD en su estructura contiene “Dominios”, “Competencias” y “Desempeños”, que deben conducir a un viraje en la concepción y práctica de la labor directiva y que su logro debe ser de forma gradual hasta alcanzar servicio de calidad en la I.E.



Figura 1: Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo.

Elaborado por el tesista.

Según la figura 1, el MBDD, está conformado por dos dominios, cada uno con sus respectivas competencias, donde el primero comprende 4 competencias y el segundo 2 respectivamente (ver figura 2). Además cada competencia incorpora sus respectivos desempeños que son en total 21.

<p>Dominio 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>
<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2: Dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo
Fuente: MINEDU (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo.

E. La eficiencia institucional

Según el Diccionario de la lengua española (DEL), considera que “eficiencia” es el conjunto de habilidades y aptitudes para la

disposición de algún recurso –humano o material – que permita lograr una consecuencia determinada.

La eficiencia está relacionada con poner “énfasis en los medios”, se centra en el proceso, consistente en la cualificación de los “esfuerzos” requeridos para lograr los propósitos planeados. Aquí participan un conjunto de aspectos como los costos, el tiempo a utilizar, la utilización razonable de recursos materiales y humanos.

La eficiencia institucional está relacionada con el uso apropiado de los recursos para brindar un servicio o producto de calidad, teniendo en cuenta los objetivos para los cuales ha sido creada la institución.

a. Eficiencia en las instituciones públicas

La eficiencia puede ser relacionada a la buena selección de los recursos financieros orientados a la formación educativa; también a la manera responsable del gasto de los mismos en concordancia con el modelo de “gestión institucional” y financiera de la organización (edusanluis.com.ar, 2012). Implica una propiedad fundamental de la gestión gubernamental: asegurándose que la ejecución de los recursos deba ser ética, en el marco de la práctica de valores como la honradez; de tal forma que la sociedad sienta seguridad de que se están invirtiendo en forma correcta, ya que es derecho de los usuarios se vea plasmado en el servicio de calidad que reciben sus hijos en la I.E (edusanluis.com.ar, 2012).

Se encuentra una interrelación directa entre los factores de eficacia y “eficiencia”, ya que el impacto negativo en una de estas variables, afecta de una u otra forma a la otra; que desde luego se ven reflejados en la calidad del servicio que brindan las I.Es (edusanluis.com.ar, 2012).

b. Eficiencia en el ámbito educativo

A nivel educativo, la perspectiva de hacer bien las cosas se relaciona

con la disposición de ofrecer buenos servicios en la I.E. Desde este contexto “calidad” es definida como “capacidad” de ofrecer a los alumnos mecanismos de cultura elementales para que se inserten en el mundo social, teniendo intervención activa de la vida en democracia y con la mejora de su ciudadanía, pudiendo progresar en la solución problemas, con un ininterrumpido aprendizaje en el continuo de su vida; además, sin descuidar los “valores y actitudes” (Schmelkes, citado por Medina, 2010). Por lo que, la “calidad educativa” es entendida como la “capacidad” para dar “oportunidades” y con metas claras en la aplicación de la educación; y así formar mejores personas en su contexto particular inserto en los objetivos regionales y de país.

En este orden de ideas, la calidad educativa tiene que ver con dar ascendientes oportunidades en educación a niños y adolescentes de ambos sexos, asegurando de incorporarlos al “sistema educativo” de manera plena. Villarroel (2000), citado por Chirinos y Padron (2010) menciona que un componente de la “calidad”, es la “eficiencia”, que la define como la forma de optimizar los bienes materiales, humanos y de servicio en relación a los resultados que van obteniendo, esto es hacer las cosas bien. Es decir, la marcha en concordancia con el “debe ser”, esto es, una buena práctica de la institución.

Las enunciaciones anteriores conllevan a concluir: el director que aplica eficiencia en I.E. tiene la capacidad de ir desarrollando en forma permanente un conjunto de destrezas, actitudes y compromisos; criterios que se encuentran en el documento del Consejo Nacional de Universidades (CNU) - Oficina de Planificación del Sector Universitario de Venezuela (OPSU), donde definen la “eficiencia dentro del ámbito educativo” como la adecuado uso de los “recursos” en relación con los resultados obtenidos, haciéndolo bien.

c. Eficiencia y eficacia educativa

Según Ruiz (2011) El liderazgo de los directores en las instituciones educativas es notorio en la relación a la consecución de las metas, los propósitos y la visión de la institución; cuando esta llega a lograr la satisfacción de sus usuarios. Es así que se puede decir, que la institución llega a la

eficiencia y eficacia. La eficacia está relacionada con los resultados de la organización y la eficiencia más bien tiene que ver con el proceso, el cómo se utilizan los recursos (Chiavenato, 2000).

Según Gento & Montes (2010) “calidad” en una institución educativa debe ser entendida como “producto”, que acercaría las nociones de “eficacia” y “eficiencia”, ya que se refiere al buen uso de los “recursos”. Es decir, puntualiza en el correcto aprovechamiento de los bienes materiales, talento humano, servicios y procedimientos en la perspectiva de conseguir las metas educativas.

Para Chiavenato (2000) la “eficacia organizacional” está relacionada con la obtención de lo planificado –metas- por la organización, debiéndose tomar en cuenta ciertos componentes que arrastran a la obtención de la misma, entre ella figuran “variables intervinientes”, tales como “las cualidades de la organización humana”, “nivel de confianza e interés”, “la motivación”, “la lealtad”, “el desempeño” y “la capacidad de la organización para comunicarse con claridad”, “interactuar efectivamente” y “tomar decisiones adecuadas”. Estos factores irradian el momento intrínseco y la resistencia de la institución.

Tomando como fundamento esos supuestos y poniendo a consideración el “factor humano” como situación principal y capaz para el logro la eficacia en la escuela –buscando lograr objetivos institucionales-; se apunta a otro de los componentes, que es la colaboración plena y activa de los comprendidos en el proceso de la gestión educativa, particularmente, del director con liderazgo.

En el marco de la eficacia de las instituciones educativas, se ha podido desarrollar un conjunto de estudios que comprueban, el liderazgo de los gestores ‘directivos’ como aquel componente que tiene influjo sobre los resultados educativos. Aquellos resultados se concentran en la calidad de la formación integral que obtienen, primordialmente, el estudiante.

La eficiencia y la eficacia en el ámbito de las instituciones educativas, requiere que se diferencie algunos aspectos entre ellos, los que se presentan en la tabla siguiente:

EFICIENCIA (utilización óptima de los recursos disponibles)			
		BAJA	ELEVADA
EFICIENCIA (alcance de los objetivos Institucionales)	BAJA	Incumplimiento de funciones por parte de los responsables porque los recursos se utilizan inadecuadamente (mal uso del tiempo, carencia de planes y Organización pertinente). Dificultad para lograr los objetivos institucionales (lo cual repercute en la pérdida de Credibilidad, reclamo de los usuarios).	Responsables, pues los recursos se utilizan intensiva y racionalmente, sin desperdicios (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados, uso óptimo del tiempo). A pesar de esto, existen dificultades para alcanzar los objetivos institucionales, pues se ejecutan bien las tareas en la organización, pero el éxito institucional es precario.
	ELEVADA	La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. Se logran los objetivos institucionales, aunque el desempeño y los resultados podrían mejorar. La institución obtiene ventajas en su jurisdicción (credibilidad en la comunidad educativa, satisfacción de los usuarios).	Las actividades se cumplen bien; el Desempeño individual y grupal es bueno, puesto que los métodos y procedimientos son racionales. Las tareas se ejecutan bien, de la mejor manera posible y a los menores esfuerzos, en el menor tiempo. La actividad produce resultados ventajosos para la institución, pues esta es estratégica y táctica para obtener los objetivos que se propone. Las tareas se ejecutan en aras de alcanzar resultados buscados por la institución, que le aseguran la supervivencia, la credibilidad y el crecimiento

Fuente: Adaptado de CHIAVENATO, I. (2000). Administración. Teoría, proceso y práctica, p. 131.

1.3.3. Dimensiones de las variables

Dimensiones del Perfil del Director:

a) Influencia idealizada

Los directivos son aquellas personas que debe orientar a sus instituciones educativas por el camino correcto, para ello deben mostrar comportamientos que sean modelos a seguir por los estudiantes y la comunidad. En otras palabras, sus conductas y características del director deben ser ejemplares (Bass y Avolio, 1994, citado por Matos, 2010).

b) Inspiración motivacional

El director de una institución educativa debe ser aquella persona que transmita e inspire confianza en sus discípulos y en la comunidad educativa. Un ser capaz de saber comunicar la misión y visión de la escuela; que emprenda grandes retos para su institución.

En todo instante sea el ejemplo para emprender las tareas institucionales, involucrando a todos los actores, a fin de lograr grandes resultados para la escuela.

c) Estimulación intelectual

El director da incentivos y estímulos académicos a sus docentes (diplomas, gestiona cursos de capacitación en instituciones del estado y privadas), concursos internos y externos de estudiantes, buscando intercambiar experiencias con otras instituciones educativas para fortalecer el desarrollo institucional.

d) Consideración individual

Está relacionado con las habilidades con que cuenta el director dentro de su perfil, permitiéndole, dar un trato personal ameno y amable a sus docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia y comunidad en general. Dentro sus perfiles también están en dar una atención personalizada, considerando las necesidades y habilidades diferentes de los demás. Busca consultar a los demás antes de tomar una decisión.

El perfil del director relacionado con el apoyo a su personal y usuarios es: Dedicar tiempo para orientar y capacitar a su personal; ayuda al desarrollo de capacidades de sus trabajadores; se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores; les ayuda a reflexionar constantemente sobre sus fortalezas y debilidades; reconoce que su personal tiene necesidades y habilidades diferentes

de los otros; está dispuesto/a apoyar a sus trabajadores cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo.

e) Tolerancia psicológica

Un director es aquel que es capaz de mantener equilibrio emocional; es decir, se muestra comprensivo, respetuoso, flexible, paciente para con sus dirigidos y la comunidad en general. Sabe manejar los errores como una oportunidad para el cambio.

f) Estimulación

El director debe ser aquel conductor de la organización que brinda recompensa a los integrantes de la institución educativa que realizan en forma eficiente sus labores. Realiza una dirección activa y en algunos casos pasiva para buscar entender a sus actores.

g) Académico

El director es la persona que pretende que sus estudiantes logren niveles elevados de aprendizaje; que sus docentes desarrollen capacidades para formar de manera eficaz a sus alumnos. También busca la consecución óptima del currículo escolar.

h) Colectivo

El director es la persona que guía a sus docentes para el logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional. Promueve el compromiso de los docentes para alcanzar los objetivos institucionales. También buscar promover el logro del trabajo en equipos de los docentes. Finalmente promueve el impacto social de su organización.

Dimensiones de la Eficiencia Institucional (Adaptado de Rodríguez, A.)

a) Académica

Está relacionada con la calidad del servicio que las instituciones educativas ofrecen a la comunidad. Eso implica tener

directores capacitados, con alta escala magisterial, manejo adecuado de estrategias didácticas y bien remunerados.

La eficiencia académica muestra la capacidad para liderar los procesos pedagógicos y de acompañamiento a sus docentes y estudiantes con buen nivel de aprendizaje, capaces de resolver situaciones en su vida diaria, tomando como referencia lo aprendido en aula.

b) Administrativa

La eficiencia administrativa se orienta a que la institución educativa brinda un servicio apropiado a sus usuarios internos como externos (estudiantes, docentes y padres de familia). Eso se relaciona con un personal directivo capacitado y con un espíritu de servicio hacia los demás.

c) Física/infraestructura

La institución educativa para brindar un servicio de calidad debe contar con aulas, laboratorios, patios de recreación, ambientes para los servicios administrativos e higiénicos adecuados.

d) Tecnológica

La institución educativa debe contar con tecnologías de calidad para sus usuarios (internet, recursos TIC)

1.4. Formulación del problema

¿Existe relación entre el perfil del director y la eficiencia institucional de la escuela pública Querocotillo, Cutervo?

Preguntas de investigación:

- ¿Cómo se muestra el perfil del director, según percepción de los docentes en la escuela pública del distrito de Querocotillo?

- ¿Cuál es el nivel de eficiencia institucional según sus dimensiones en la escuela pública del distrito de Querocotillo?
- ¿Existe relación entre las dimensiones del perfil del director y las dimensiones de la eficiencia institucional en la escuela pública del distrito de Querocotillo?

1.5. Justificación del estudio

En la actualidad se hace necesario reflexionar sobre el perfil del directivo, para su desempeño en las instituciones educativas con mejores niveles de eficacia, por eso el presente estudio es pertinente, ya busca reflexionar en el contexto distrital de Querocotillo sobre la relación que existe entre el perfil del director y eficacia en el servicio que brindan las instituciones educativas y de esa forma contribuir a la mejora en la calidad educativa.

La investigación busca aportar en qué estado se encuentra el perfil directivo, a partir de la percepción de los docentes, quienes son los que más interactúan con los directivos, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas.

Metodológicamente, el estudio se justifica porque para el recojo de información se ha diseñado dos instrumentos, los que podrán servir para futuras investigaciones.

1.6. Hipótesis

El perfil del director y la eficiencia institucional se relacionan positiva y significativamente en la escuela pública en el distrito de Querocotillo.

1.7. Objetivos

Objetivo General

Establecer el grado de relación existente entre el perfil del director y la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo.

Objetivos específicos

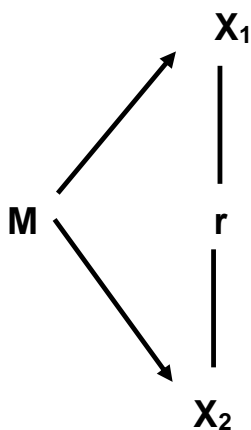
- Conocer el perfil del director, según percepción de los docentes de la escuela pública en el distrito de Querocotillo.
- Identificar el nivel de eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo.
- Analizar la relación entre las dimensiones del perfil del director con las dimensiones de la eficiencia institucional de la escuela pública “Querocotillo” del distrito de Querocotillo.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El presente estudio por su enfoque es cuantitativo, porque se basa en el cotejo de las variables; por el nivel de profundización en el objeto de estudio, es descriptiva- correlacional, ya que se buscó establecer una descripción lo más completa posible del perfil del director y la eficiencia. Es correlacional porque se ha tenido en cuenta el nivel de correspondencia entre las dos variables y sus dimensiones.

El diseño que se seleccionó para esta tesis fue el no experimental, transversal con un solo grupo, que se representa gráficamente de la siguiente forma:



Leyenda:

M = Muestra

X₁ = Perfil del director

X₂ = Eficiencia de la escuela pública

r = Correlación entre variables

2.2. Variables

Las variables de investigación son:

X₁: Perfil del director

Definición conceptual

El perfil del director está referido al conjunto de rasgos características y requisitos que debe cumplir la persona que va a dirigir una institución educativa pública de Educación Básica Regular (EBR).

Definición operacional

Para medir la variable se ha diseñado un instrumento (cuestionario) acerca de la percepción de los docentes sobre si los directores cumplen con requisitos fundamentales para ejercer el cargo en las instituciones educativas públicas. Esto es medido mediante un cuestionario tipo Likert.

X₂: eficiencia institucional de las escuela pública

Definición conceptual

La eficiencia institucional de la escuela pública está relacionada con el uso apropiado de los recursos para brindar un servicio o producto de calidad, teniendo en cuenta los objetivos para los cuales ha sido creada la institución educativa.

Definición operacional

Para medir la variable se ha diseñado un instrumento (cuestionario) de la eficiencia en las instituciones educativas públicas del distrito de Querocotillo. Esto es medido mediante un cuestionario tipo Likert.

2.2.1. Operacionalización de las variables

Variable	Categoría	Dimensión	Indicadores	Instrumento
X ₁ : Perfil del director	Aprobado	Influencia idealizada	a. Atributo. b. Conducta.	Cuestionario
		Inspiración motivacional	a. Institucional. b. Individual.	
		Estimulación intelectual	a. Promoción del cambio. b. Potenciación de esfuerzo mayor	
		Consideración individual	a. Trato personal. b. Apoyo	
		Tolerancia psicológica	a. Uso del humor. b. Manejo de errores	
	Estimulación	a. Recompensa Contingente. b. Dirección por Excepción Activa. c. Dirección por Excepción Pasiva		
	Desaprobado	Académico	a. Logro a nivel de los aprendizajes. b. Logro a nivel de las capacidades del docente. c. Logro a nivel curricular.	
		Colectivo	a. Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional. b. Compromiso de los docentes. c. Logro en los equipos de docentes. d. Impacto social	

Variable	Categoría	Dimensión	Indicadores	Instrumento
X ₂ : Eficiencia institucional	Deficiente	Pedagógica	a. Logro a nivel de los aprendizajes.	Cuestionario
	Moderado		a. Logro a nivel de las capacidades del docente. b. Logro a nivel curricular.	
	Eficiente	Institucional	a. Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional. a. Compromiso de los docentes b. Logro en los equipos de docentes. Impacto social.	

2.3. Población y muestra

La población

La población de estudio estuvo constituida por 238 docentes de educación pública en los niveles de inicial, primaria y secundaria, pertenecientes al distrito de Querocotillo de la provincia de Cutervo durante el año 2016. Entre las características más significativas de la población docente figuran:

- Predominio del sexo masculino en la población docente (55.5%).
- El 85.3 % de la población docente se localiza en el área rural de trabajo (ver tabla 1).
- El 66.8% son docentes del nivel primario (ver tabla 1)

Tabla N° 1.

Población de Personal docente de instituciones educativas de EBR, según nivel, sexo y área geográfica del distrito de Querocotillo, provincia de Cutervo-Cajamarca, 2016.

ÁREA GEOGRÁFICA	PERSONAL DOCENTE												TOTAL	%
	INICIAL				PRIMARIA				SECUNDARIA					
	H	%	M	%	H	%	M	%	H	%	M	%		
ÁREA URBANA	1	0.4	3	1.2	9	3.8	6	2.5	8	3.4	8	3.4	35	14.7
ÁREA RURAL	4	1.7	15	6.3	85	35.7	59	24.8	25	10.5	15	6.3	203	85.3
TOTAL	5	2.1	18	7.5	94	39.5	65	27.3	33	13.9	23	9.7	238	100

Fuente: CAP de personal docente-UGEL Cutervo-2016.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 56 educadores de las I.Es. del distrito de Querocotillo (ver tabla 2), y se calculó se utilizando fórmula para “poblaciones finitas”.

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

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%)

Tabla N° 2.

Muestra de personal docente de instituciones educativas de EBR, según nivel, sexo y área geográfica del distrito de Querocotillo, provincia de Cutervo-Cajamarca, 2016.

ÁREA GEOGRÁFICA	PERSONAL DOCENTE												TOTAL	%
	INICIAL				PRIMARIA				SECUNDARIA					
	H	%	M	%	H	%	M	%	H	%	M	%		
ÁREA URBANA	0	0	1	1.8	2	3.5	1	1.8	2	3.5	2	3.5	8	14
ÁREA RURAL	1	1.8	3	5.4	20	35.8	15	26.9	6	10.8	3	5.4	48	86
TOTAL	1	2	4	7	22	39	16	29	8	14	5	9	56	100

Fuente: CAP de personal docente-UGEL Cutervo-2016

2.4. Métodos de investigación

Los métodos teóricos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

a) Método deductivo

Este método está relacionado con el abordar una temática desde lo general hacia lo particular y en ese sentido fue aplicado para desarrollar la realidad problemática, que se ha trabajado desde el ámbito internacional pasando por lo nacional hasta llegar al lugar de estudio. También se utilizó para redactar los antecedentes y el marco teórico de la tesis.

b) Método inductivo

Su utilización fue de gran valor ya que yendo de lo particular a lo general se pudo estudiar mejor los resultados de esta investigación, hasta llegar las conclusiones respectivas.

c) Método analítico

Este método fue utilizado en el transcurso de toda la investigación para profundizar en cada aspecto del estudio, permitiendo su mejor comprensión y abordaje.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.5.1. La encuesta

Esta técnica permitió realizar sus pasos en forma apropiada, es decir, su planificación, ejecución procesamiento de los datos y evaluación. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios escala tipo Likert, entre ellas:

a) Cuestionario perfil de director

Escala de medición:

1	2	3	4	5
Nunca (N)	Ocasionalmente (O)	Normalmente (NO)	Frecuentemente (F)	Siempre (S)

Dicho instrumento contiene las siete dimensiones de la variable “perfil del director” y 118 ítems, que fueron aplicadas a los docentes integrantes de la muestra.

b) Cuestionario sobre eficiencia institucional

Escala de medición:

1	2	3	4	5
Nunca (N)	Ocasionalmente (O)	Normalmente (NO)	Frecuentemente (F)	Siempre (S)

El instrumento contiene las dos dimensiones de la variable “Eficiencia institucional” y 34 ítems, que fueron aplicadas a los docentes integrantes de la muestra.

2.6. Validez y confiabilidad

Validez

Está relacionada con el grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir.

En esta investigación, la validez de los instrumentos se realizó por juicio de expertos. Tres expertos en el tema realizaron la revisión de los instrumentos en forma exhaustiva, contando con una ficha de validación (para cada instrumento), contando con los siguientes aspectos:

Indicadores	:	Escala
Congruencia	:	Deficiente, aceptable, bueno, excelente.
Amplitud de contenido	:	Deficiente, aceptable, bueno, excelente.
Redacción de ítems	:	Deficiente, aceptable, bueno, excelente.
Claridad y precisión	:	Deficiente, aceptable, bueno, excelente.
Pertinencia	:	Deficiente, aceptable, bueno, excelente.

Tabla 3.
Resultados del proceso de validación por Juicio de Expertos

Validador	Cuestionario Perfil de Director	Cuestionario Sobre eficiencia institucional
Dr. Miguel Ángel Vásquez Castro	Bueno	Bueno
Dra. Gladys Espinoza Cienfuegos	Excelente	Excelente
Mg. Jackeline Benites Mestanza	Excelente	Excelente

Fuente: Fichas de validación de instrumentos

En la tabla N° 3 se aprecia que los instrumentos de recolección de datos Cuestionario Perfil de Director y Cuestionario sobre eficiencia institucional en el proceso de validación alcanzaron la cualificación de Excelentes, de lo que se interpreta que están aptos para el recojo de datos.

Confiabilidad

Para la determinación si los instrumentos eran confiables se recurrió una prueba piloto, seleccionando un grupo con rasgos idénticos a los de la muestra de estudio, que luego de aplicados los cuestionarios y procesados se procedió a encontrar el Alpha de Cronbach (Ver tabla 4 y 5)

Tabla N° 4.

Confiabilidad de Cuestionario Perfil de Director

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,995	,995	118

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de 0.60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 lo que indica que el grado de confiabilidad del instrumento Cuestionario Perfil del Director es muy buena.

Tabla N° 5.

Confiabilidad de Cuestionario sobre eficiencia institucional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,976	,975	31

Para el cuestionario sobre eficiencia institucional, su coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.976 lo que indica que el grado de confiabilidad del instrumento también, es muy buena.

2.7. Métodos de análisis de datos

En esta tesis se logró procesar los datos logrados en el trabajo de campo a través de diversas técnicas estadísticas. Aquello requirió de la utilización de la estadística descriptiva e inferencial, recurriendo al proceso computarizado con el software SPSS versión 22.

2.8. Ética en la investigación

En la investigación en todo momento se procuró respetar la información de estudios anteriores, que al utilizarlas como parafraseo se hizo basándose en las normas APA. Esto se sustenta en el principio del respeto por las fuentes de información utilizadas y que los autores aparecen en la citación y referencias respectivas.

El presente estudio en todo momento pretendió estudiar el problema en Querocotillo, que a partir de la información recopilada de forma fidedigna, se pudiera llegar a conclusiones y recomendaciones que sirvan para las mejoras en dicha realidad

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a la muestra de estudio. Los resultados obtenidos se muestran a través de tablas, según baremo y también mediante figuras estadísticas.

3.1.1. Perfil del director, según percepción de los docentes de la escuela pública en el distrito de Querocotillo.

En la tabla 6 y/o figura 1; se puede observar que en la **dimensión influencia idealizada** del perfil del director, el 58.9% de docentes respondió no aceptable y el 41.1% aceptable. En la **dimensión inspiración motivacional**, el 51.8% de docentes responde que como no aceptable y el 48.2% aceptable. En la **dimensión estimulación intelectual**, un 53.6% respondió que es no aceptable y el 46.4% como aceptable. En la **dimensión consideración individual**, el 60.7% de docentes, perciben que es no aceptable y el 39.3% aceptable. En la **dimensión tolerancia psicológica** del perfil del director, el 67.9% de docentes responde no aceptable y sólo el 32.1% como aceptable. En la **dimensión estimulación** un 64.3% de docentes responde que es no aceptable el perfil del director y un 35.7% aceptable. En la **dimensión académico** se observa que el 58.9% de docentes responda no aceptable y el 41.1% como aceptable, y, en la **dimensión colectivo** el 66.1% respondió no aceptable y sólo el 33.9% como aceptable.

También se observa que desde la percepción de los docentes, el perfil del director es no aceptable en un 55.6% y es aceptable sólo para 44.6 %; de lo que se interpreta que existe inadecuada selección de los directivos en la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo.

Tabla 6.

Perfil del Director de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo

		Frecuencia	Porcentaje
Perfil del Director	Aceptable	25	44.6%
	No Aceptable	31	55.4%
Influencia Idealizada	Aceptable	23	41.1%
	No Aceptable	33	58.9%
Inspiración Motivacional	Aceptable	27	48.2%
	No Aceptable	29	51.8%
Estimulación Intelectual	Aceptable	26	46.4%
	No Aceptable	30	53.6%
Consideración Individual	Aceptable	22	39.3%
	No Aceptable	34	60.7%
Tolerancia Psicológica	Aceptable	18	32.1%
	No Aceptable	38	67.9%
Estimulación	Aceptable	20	35.7%
	No Aceptable	36	64.3%
Académico	Aceptable	23	41.1%
	No Aceptable	33	58.9%
Colectivo	Aceptable	19	33.9%
	No Aceptable	37	66.1%

Fuente: resultados de la aplicación de cuestionarios a los docentes

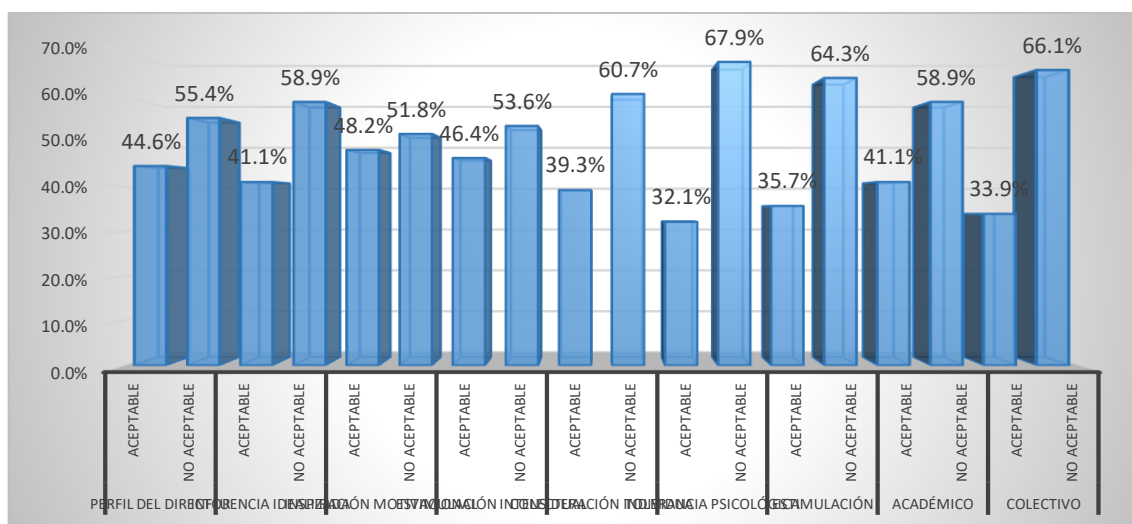


Figura 1: Perfil del Director de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016

3.1.2. Descripción de resultados de la encuesta sobre eficiencia institucional aplicada a los docentes de la escuela pública en el distrito de Querocotillo.

En la tabla 7 y figura 2; se aprecia que, un 45% de educadores de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo califican como deficiente la eficiencia institucional; un 22.5% como moderado y un 32.5% como eficiente a la eficiencia institucional.

Tabla 7.

Eficiencia Institucional en la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016

		Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia Institucional	Eficiente	18	32.5%
	Moderado	15	22.5%
	Deficiente	23	45%
Pedagógica	Eficiente	15	37.5%
	Moderado	20	50%
	Deficiente	21	52.5%
Institucional	Eficiente	18	45%
	Moderado	17	42.5%
	Deficiente	21	52.5%

Fuente: resultados de la aplicación de cuestionarios a los docentes

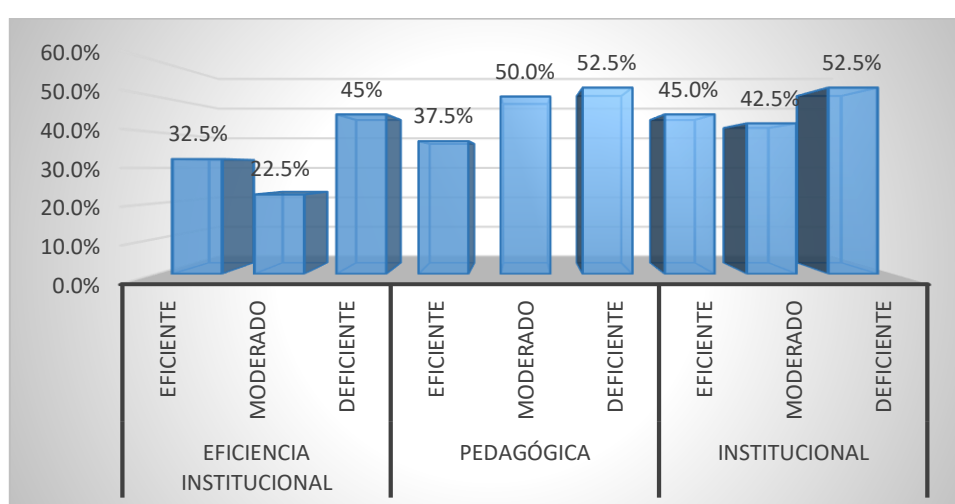


Figura 2: Eficiencia Institucional en la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016.

3.1.3. Descripción de resultados de correlaciones entre perfil del director y eficiencia institucional

Con respecto a los resultados de las correlaciones entre las dimensiones de la variable perfil del director y eficiencia institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo se obtuvo que $r=0,572$.

Tabla 8.

Relación entre el Perfil del Director con la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016

		Perfil del Director			
		Aceptable	No Aceptable	Total	
Eficiencia Institucional	Eficiente	Recuento	17	0	17
		% del total	30.4%	0,0%	30,4%
	Moderado	Recuento	8	9	17
		% del total	14.3%	12.5%	20,4%
	Deficiente	Recuento	0	22	22
		% del total	0,0%	39.3%	39,2%
Total	Recuento	25	31	56	
	% del total	44,6%	55,4%	100,0%	

Fuente: resultados de la aplicación de cuestionarios a los docentes

$$\chi^2_{\text{CALCULADO}} = 38,231 \quad C = ,000 \quad r = 0,572$$

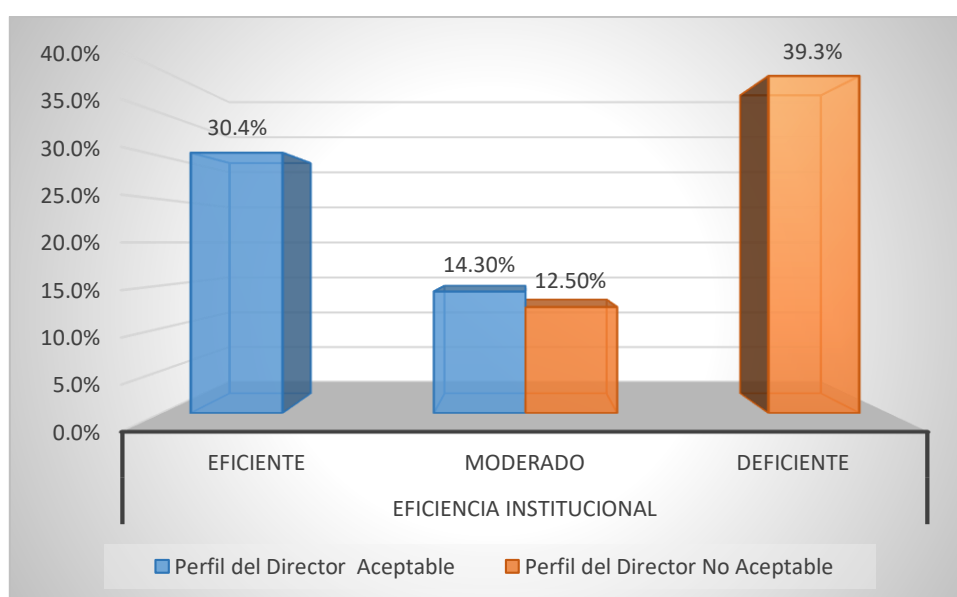


Figura 3: Relación entre el Perfil del Director con la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016

En la tabla 9, se observa que; existe relación entre las dimensiones del Perfil del Director con las dimensiones de la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo, esto es, debido a que la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman es altamente significativo ($p < 0.01$).

Tabla 9: Relación entre las dimensiones del Perfil del Director con las dimensiones de la Eficiencia Institucional de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016

Perfil del Director		Eficiencia Institucional		
		Pedagógica	Institucional	
Rho de Spearman	Influencia Idealizada	Coeficiente de correlación	,423**	,501**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Inspiración Motivacional	Coeficiente de correlación	,457**	,479**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Estimulación Intelectual	Coeficiente de correlación	,470**	,456**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Consideración Individual	Coeficiente de correlación	,521**	,518**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Tolerancia Psicológica	Coeficiente de correlación	,517**	,509**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Estimulación	Coeficiente de correlación	,482**	,491**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Académico	Coeficiente de correlación	,469**	,500**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
	Colectivo	Coeficiente de correlación	,506**	,488**
		Sig. (bilateral)	,000	,000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: resultados de la aplicación de cuestionarios a los docentes

IV. DISCUSIÓN

El trabajo se discute partiendo de los resultados obtenidos, contrastándolos con los antecedentes y teorías relacionadas al tema.

4.1.1. Discusión en relación a los trabajos previos

En la tabla 9 se aprecia que se relacionan los aspectos del “Perfil del Director” con los aspectos de la “Eficiencia Institucional” de la Escuela Pública en el Distrito de Querocotillo, provincia de Cutervo, esto es, debido a que la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman es altamente significativo ($p < 0.01$). Esto es corroborado por Ruíz (2011) en su tesis para obtener el grado de maestro concluye la forma de ejercer liderazgo del conductor la escuela tiene influencia gravitante en la efectividad en el servicio que brinda la asociación educativa; además, por Márquez (2009) y Campos (2012) en sus trabajos de investigación se puede entender que la selección apropiada de directores de escuelas públicas a partir de un adecuado perfil, garantiza eficiencia en la institución educativa pública.

4.1.2. Discusión con las teorías

La teoría de los recursos y capacidades se centra en la diversidad de recursos humanos existentes y en la disparidad en la movilidad de dichos recursos; en tanto que la teoría de la contingencia propone que todo está articulado en la institución. La orientación contingente se explora en explicar la interrelación de función entre los contextos ambientales y de los procesos “administrativas apropiadas” que conduzcan a lograr la eficacia de los objetivos organizacionales: Además, el perfil del directivo debe estar basado en un conjunto de categorías base para la selección de los futuros conductores de las instituciones educativas, lo que se encuentra fuertemente relacionado en la escuela pública de Querocotillo, donde los directivos no muestran las competencias y capacidades idóneas para ejercer el cargo y por consiguiente, afecta a la eficiencia en el servicio que brindan las instituciones educativas.

4.2. Contrastación de hipótesis

Ha: “El perfil del director se relaciona positiva y significativamente con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo

Cutervo”.

Ho: “El perfil del director no se relaciona positiva, ni significativamente con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo”.

En la tabla 9; se observa que el valor de la prueba Rho de Spearman es altamente significativo ($p < 0.01$). Por ello se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula a un nivel de confiabilidad del 99%.

V. CONCLUSIONES

Primera: Según los estadísticos de correlación encontrados ($p < 0.01$), se afirma - con un 95% de probabilidad- la existencia de relación altamente significativa de grado moderado entre las variables estudiadas.

Segunda: El perfil del director desde la percepción de los docentes de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016 es no aceptable por los criterios y procedimientos utilizados para capacitación y selección.

Tercera: La eficiencia institucional desde la percepción de los docentes de la escuela pública “Querocotillo” del distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016 es de nivel deficiente, porque los directivos no cuentan con las competencias básicas para la gestión (no contar con el perfil para adecuado para ejercer el cargo).

Cuarta: Como el valor de $r=0,572$, se afirma que existe relación moderada positiva entre los aspectos del perfil del director con los aspectos de la eficiencia institucional de la escuela pública “Querocotillo”-Cutervo.

VI. RECOMENDACIONES

A la Dirección de la UGEL Cutervo a tomar en cuenta las competencias y capacidades para el cargo directivo, que éstas se reflejen en los perfiles del directivo a seleccionar por encargatura o designación y de esa forma asegurar la eficiencia en la institución educativa.

Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Cutervo, promuevan programas de actualización y capacitación de directores para el desarrollo de los perfiles deseados y de esa manera brindar un mejor servicio que garantice la eficiencia institucional.

A la Director Regional de Educación de Cajamarca a tomar en cuenta las competencias y capacidades para el cargo directivo, que éstas se reflejen en los perfiles del directivo a seleccionar por encargatura o designación y de esa forma asegurar la eficiencia en la institución educativa.

VII. REFERENCIAS

- Álvarez, R. E. (26 de diciembre de 2011). La escuela como institución socializadora. *Ciencia sociológica*, 40. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de <http://cisolog.com/sociologia/la-escuela-como-institucion-socializadora/>
- Alvarado, D. (31 de Octubre de 2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. Obtenido de portalesmedicos.com: <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/4791/3/El-liderazgo%2C-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales>
- Ancajima-Mogollón, F. (2015). “diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa”. Tesis de maestría., Universidad de Piura Facultad de Ciencias de la educación, Piura - Perú. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2293/MAE_EDUC_153.pdf?sequence=3
- Calcina Calcina, Y. (2013). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. *Comunicación*, 1(1). Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a03v5n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Campos Livaque, L. R. (2012). *Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao*. Tesis de maestría, Escuela de Postgrado de Universidad San Ignacio de Loyola., Lima. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf

Chirinos Molero, N., & Padrón Añez, E. (Septiembre de 2010). La eficiencia docente en la práctica educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300009

Cosser Bravo, M. Y. (2010). La participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia en una Institución Educativa Estatal en Huaycán del distrito de Ate-Vitarte. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de graduados, Lima-Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1101>

Díaz, H. (23 de noviembre de 2010). Un director para la escuela peruana. Obtenido de Educared: http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/

edusanluis.com.ar. (2012). *Eficacia y eficiencia con las evaluaciones de calidad educativa*. Obtenido de <https://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2012/05/eficacia-y-eficiencia-con-las.html>

Gento Palacios, S., & Montes Castillo, M. (2010). “*Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo*”. Obtenido de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Modelo%20de...pdf>

Hernández Tzeek, C. (2011). Análisis de las características que conforman la Figura del Líder Empresarial, para el mejoramiento de los Procesos

Gerenciales, de mando y administrativos. (Tesis en línea), Universidad Mundo Maya, Tebasco, México. Recuperado el 12 de julio de 2015, de <https://es.scribd.com/doc/53395356/tesis0005>

Marquez Aragonés, A. C. (2009). *La Formación Inicial para el nuevo perfil del Docente de Secundaria. Relación entre la teoría y la práctica*. Universidad de Málaga, Departamento de Métodos de Investigación e Innovación Educativa, Málaga-España. Obtenido de <http://atarazanas.sci.uma.es/docs/tesisuma/17676356.pdf>

Matos Villanueva, J. M. (2010). *Estilos de liderazgo predominante en los docentes de nivel primaria de instituciones educativas RED N° 08 Región Callao*. Tesis de maestría en línea, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, Callao. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1174/1/2010_Matos_Estilos%20de%20liderazgo%20predominante%20en%20los%20docentes%20del%20nivel%20primaria%20de%20instituciones%20educativas%20Red%20N%C2%B0%2008%20Regi%C3%B3n%20Callao.pdf

Medina Zuta, P. (2010). "El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Post Grado., Lima - Perú. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4676>

Minedu. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Miranda, N. & Ramírez, L. E. (2011). ¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4. *Educ. Educ.* Vol. 14, No. 3, 559-576.

Mokate, K. (junio de 1999). *Eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Obtenido de www.cepal.org/https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficiencia_eficiencia.pdf

Novela, R. (s.f.). Reoría de los rasgos. Obtenido de selvv.com/https://selvv.com/teoria-de-los-rasgos/

Obando Castillo, G. (2008). "Participación docente en la toma de decisiones Una mirada micropolítica. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/795>

Palomo Badillo, M. T. (2006). El Perfil Competencial del Puesto de Director/a de Marketing en Organizaciones de la Comunidad de Madrid. Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 13 de noviembre de 2015, de [https://books.google.com.pe/books?id=OrlgUe9FliAC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=junto+a+Penrose+\(1959\),+aborda+el+an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico+desde+una+perspectiva+fundamentalmente+interna+y+consideran+a+la+empresa+como+una+colecci%C3%B3n+de+recursos+productiv](https://books.google.com.pe/books?id=OrlgUe9FliAC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=junto+a+Penrose+(1959),+aborda+el+an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico+desde+una+perspectiva+fundamentalmente+interna+y+consideran+a+la+empresa+como+una+colecci%C3%B3n+de+recursos+productiv)

Panorama Educativo de México. (2009). Perfil de los directores de secundaria (2008). Obtenido de [inee.edu.mx:https://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEducativoDeMexico/AR/AR02/2009_AR02__.pdf](http://inee.edu.mx/https://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEducativoDeMexico/AR/AR02/2009_AR02__.pdf)

Rodríguez Maturana, A. C. (s.f.). Calidad, y Eficiencia en Instituciones Educativas de. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de https://www.academia.edu/13397262/Estado_del_Arte_Calidad_y_Eficiencia_Educativa

Ruiz de la Cruz, G. D. (2011). Influencia del estilo de Liderazgo del director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Tesis de maestría en línea, Escuela de Postgrado de la Facultad de Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/Ruiz_cg.pdf

Sánchez Ramón, J. M. (2006). Evolución del perfil del director en los centros docentes. 25 años de constante transformación 1970-2005. Sociedad de la información. Obtenido de [sociedadelainformacion.com](http://www.sociedadelainformacion.com): <http://www.sociedadelainformacion.com/diciembre2006/EVOLUCION%20DEL%20PERFIL%20DEL%20DIRECTOR.pdf>

Slideshare. (s.f.). La dirección en la empresa. Obtenido de www.slideshare.net: <https://www.slideshare.net/ayuso/recopilatorio-vicho-fuentes>

Universidad César Vallejo (2011). Realidad educativa nacional. Obtenido de <http://realidadeducativanacionalregional.blogspot.pe/2011/08/capitulo-v-la-globalizacion-y-el.html>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de evaluación

CUESTIONARIO PERFIL DEL DIRECTOR

Instrucciones:

Se solicita que lea con atención cada pregunta del cuestionario y responda con mucha sinceridad.

Objetivos:

Recolectar información para determinar el nivel de eficiencia institucional en las instituciones educativas del distrito de Querocotillo-Cutervo.

Medición

1	=	Nunca (N)
2	=	Ocasionalmente (O)
3	=	Normalmente (NO)
4	=	Frecuentemente (F)
5	=	Siempre (S)

D1	INFLUENCIA IDEALIZADA	1	2	3	4	5
Atributo						
1	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
5	Tengo confianza en sus juicios y decisiones.					
6	Para mí él/ella es un modelo a seguir.					
7	Lo escucho con atención.					
8	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo					
9	Me hace entusiasmar con mi trabajo.					
10	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.					
	Conducta	1	2	3	4	5

11	Da a conocer sus valores y principios más importantes.					
12	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
13	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
14	Enfatiza la importancia de tener una misión institucional.					
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
16	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.					
17	Es coherente entre lo que dice y lo que hace					
18	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.					
19	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
20	Es competente en su trabajo como Director (a).					
D2	Inspiración Motivacional					
	Institucional	1	2	3	4	5
21	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.					
22	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.					
23	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.					
24	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.					
25	Persuade la práctica de valores institucionales.					
	Individual					
26	Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
27	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.					
28	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.					

29	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades. 30. Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.					
30	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la Institución Educativa.					
D3	Estimulación Intelectual					
Promoción del cambio						
31	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
32	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
35	Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa					
36	Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
Potenciación de esfuerzo mayor						
37	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
38	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.					
39	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.					
40	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
41	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.					
D4	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL					
Trato personal						
42	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
43	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
44	Presta atención personalizada.					

45	Concede atención personal en situaciones problemáticas.					
46	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.					
Apoyo						
47	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.					
48	Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
49	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.					
50	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.					
51	Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
D5	TOLERANCIA PSICOLÓGICA					
Uso del humor						
52	Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista					
53	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.					
54	Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.					
55	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.					
56	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.					
57	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.					
58	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.					
Manejo de errores						
59	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.					
60	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.					
D6	ESTIMULACIÓN					
Recompensa Contingente						

61	Me presta ayuda cuando observa mis errores.					
62	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.					
63	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					
64	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.					
65	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.					
66	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.					
67	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.					
68	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.					
Dirección por Excepción Activa						
69	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).					
70	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
71	Hace un seguimiento de los errores detectados.					
72	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.					
73	Se concentra en detectar y corregir errores.					
74	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.					
75	Responde oportunamente en momentos de crisis.					
76	Monitorea activamente nuestras labores educativas.					
Dirección por Excepción Pasiva						
77	No interviene hasta que los problemas se agravan					
78	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
79	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
80	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					

81	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
82	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
83	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.					
84	Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.					
D7	ACADÉMICO					
Logro a nivel de los aprendizajes						
85	En esta institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos.					
86	A pesar de las dificultades extraescolares, esta institución aporta mucho al desarrollo tanto de las capacidades como de las actitudes.					
87	En esta institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los alumnos					
88	Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.					
89	En general, los alumnos alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.					
Logro a nivel de las capacidades del docente						
90	En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.					
91	Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.					
92	Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución son las más adecuadas.					
93	En esta institución se fortalece la formación en servicio de los docentes.					
94	Trabajar en esta institución me ayuda a ser competitivo/a.					
Logro a nivel curricular						

95	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.					
96	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.					
97	Se aprecia el cumplimiento de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular Institucional.					
98	Existe coordinación de los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.					
99	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje.					
D7	COLECTIVO					
Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional						
100	Se aprecia que se logran los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional					
101	Se percibe que el logro de los objetivos se orientan al cumplimiento de la visión institucional.					
102	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional.					
103	El manejo de los recursos contribuye al logro de los propósitos institucionales.					
104	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.					
Compromiso de los docentes						
105	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa.					
106	Existe compromiso de los equipos docentes para sacar adelante la institución educativa.					
107	En esta institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.					
Logro en los equipos de docentes						
108	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de los docentes.					
109	Los objetivos logrados por los equipos de docentes están en relación con los objetivos de la institución.					

110	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación.					
111	En la institución educativa se valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes.					
112	Existe una actitud favorable de los docentes hacia el trabajo en equipo.					
Impacto social						
113	En esta institución educativa se desarrollan actividades de proyección social.					
114	La institución educativa es reconocida permanentemente, por los logros alcanzados, por instituciones de prestigio.					
115	Los alumnos obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas.					
116	La institución educativa es un referente en la comunidad					
117	Se logra que lo que se hace en la institución educativa sea conocido fuera.					
118	Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.					

Baremos Likert

	Aceptable	No Aceptable
Perfil del Director	118 – 354	355 – 590
Influencia Idealizada	20 – 60	61 - 100
Inspiración Motivacional	10 – 30	31 – 50
Estimulación Intelectual	11 – 32	33 – 55
Consideración Individual	10 – 30	31 – 50
Tolerancia Psicológica	9 – 27	28 – 45
Estimulación	24 – 72	73 – 120
Académico	15 – 44	45 - 75
Colectivo	19 – 57	58 - 95

CUESTIONARIO EFICIENCIA INSTITUCIONAL

Instrucciones:

Se solicita que lea con atención cada pregunta del cuestionario y responda con mucha sinceridad.

Objetivos:

Recolectar información para determinar el nivel de eficiencia institucional en las instituciones educativas del distrito de Querocotillo-Cutervo.

Medición

1	=	Nunca (N)
2	=	Ocasionalmente (O)
3	=	Normalmente (NO)
4	=	Frecuentemente (F)
5	=	Siempre (S)

D1	PEDAGOGICA	1	2	3	4	5
Logro a nivel de los aprendizajes						
1	En esta institución educativa se promueve el desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos					
2	A pesar de las dificultades extraescolares, esta institución aporta mucho al desarrollo tanto de las capacidades como de las actitudes					
3	En esta institución educativa el objetivo primordial es desarrollar al máximo las competencias de los alumnos					
4	Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje					
5	En general, los alumnos alcanzan niveles óptimos de aprendizaje					
Logro a nivel de las capacidades del docente						
6	En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes					

7	Se busca fortalecer permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes					
8	Las estrategias para la formación en servicio de los docentes utilizados en la institución son las más adecuadas					
9	En esta institución se fortalece la formación en servicio de los docentes					
10	Trabajar en esta institución me ayuda a ser competitivo/a					
Logro a nivel curricular						
11	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas					
12	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.					
13	Se aprecia el cumplimiento de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular Institucional					
14	Existe coordinación de los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular					
15	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados en el aprendizaje					
D2	INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
Logro de los propósitos del Proyecto Educativo Institucional						
16	Se aprecia que se logran los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional.					
17	Se percibe que el logro de los objetivos se orientan al cumplimiento de la visión institucional					
18	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional					
19	El manejo de los recursos contribuyen al logro de los propósitos institucionales					
20	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable					
Compromiso de los docentes						
21	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa					

22	Existe compromiso de los equipos docentes para sacar adelante la institución educativa					
23	En esta institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo					
Logro en los equipos de docentes						
24	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de los docentes					
25	Los objetivos logrados por los equipos de docentes están en relación con los objetivos de la institución.					
26	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación					
27	En la institución educativa se valora el trabajo y resultados de los equipos de docentes					
28	Existe una actitud favorable de los docentes hacia el trabajo en equipo					
Impacto social						
29	En esta institución educativa se desarrollan actividades de proyección social					
30	La institución educativa es reconocida permanentemente, por los logros alcanzados, por instituciones de prestigio					
31	Los alumnos obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas					
32	La institución educativa es un referente en la comunidad					
33	Se logra que lo que se hace en la institución educativa sea conocido fuera					
34	Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa					

	Deficiente	Moderado	Eficiente
Eficiencia Institucional	34 – 79	80 – 125	126 – 170
Pedagógica	15 – 34	35 – 54	55 - 75
Institucional	19 – 44	45 – 70	71 – 95

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Chota, de junio de 2016

Señor Dr (a), Mg.:

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“PERFIL DEL DIRECTOR Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA PÚBLICA EN EL DISTRITO DE QUEROCOTILLO CUTERVO – CAJAMARCA 2016”** para obtener el grado académico de Mg. en Administración de la Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Geyner Zevallos Sánchez

Email:

JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL CUESTIONARIO QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														

11.														
12.														
13.														
14.														
15.														
16.														
17.														
18.														
19.														
20.														
21.														
22.														
23.														
24.														
25.														
26.														
27.														
28.														
29.														
30.														

31.														
32.														
33.														
34.														
35.														

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, _____, con documento de identidad N° _____, de profesión _____ con Grado de _____, ejerciendo actualmente como _____, en la Institución _____.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (CUESTIONARIO), a los efectos de su aplicación en el*escribir el grado, nivel, institución o en su defecto datos de la muestra de investigación.*.....

.....
.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los Ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Fecha:

Firma
DNI N°

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **Miguel Ángel Vásquez Castro**, con documento de identidad N° **03700347**, de profesión **Docente** con Grado de **Doctor**, ejerciendo actualmente como **Jefe de Gestión Pedagógica**, en la Institución **Unidad de Gestión Educativa Local Celendín**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Cuestionario**), a los efectos de su aplicación a los **docentes y directores del distrito de Querocotillo-Cutervo**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 27 de Setiembre del 2016.

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
Miguel Ángel Vásquez Castro
Dr. Miguel Ángel Vásquez Castro
DOCENTE ESCUELA POSTGRADO

DNI N° 03700347

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

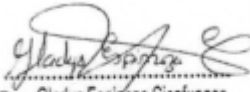
Quien suscribe, **Gladys Espinoza Cienfuegos**, con documento de identidad N° **16669216**, de profesión **Docente** con Grado de **Doctora**, ejerciendo actualmente como **Sub- Directora**, en la Institución **10945 “Heroína María Parado de Bellido”**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Cuestionario**), a los efectos de su aplicación a los **docentes y directores del distrito de Querocotillo-Cutervo**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Fecha: 18 de Setiembre del 2016.


Dra. Gladys Espinoza Cienfuegos
SUB DIRECTORA
DNI 16669216

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN


Quien suscribe, **Jackeline Benites Mestanza**, con documento de identidad N° **16705005**, de profesión **Docente** con Grado de **Magister**, ejerciendo actualmente como **Docente**, en la Institución **“Miguel Grau Seminario-Mórrope”**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (**Cuestionario**), a los efectos de su aplicación a los **docentes y directores del distrito de Querocotillo-Cutervo**.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 17 de agosto del 2016.


Firma
DNI n° ... 16.705005

Anexo 2: Tablas complementarias

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL PERFIL DEL DIRECTOR

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,995	,995	118

Dimensiones	Indicadores	Correlación total de	
		elementos	Alfa de Cronbach
P1		,884	,994
P2		,954	,994
P3		,642	,995
P4		,616	,995
P5	Atributo	,686	,995
P6		,855	,995
P7		,840	,995
P8		,671	,995
P9		,651	,995
P10		INFLUENCIA	,623
P11	IDEALIZADA	,600	,995
P12		,827	,995
P13		,834	,995
P14		,928	,994
P15	Conducta	,871	,995
P16		,692	,995
P17		,561	,995
P18		,616	,995
P19		,736	,995
P20		,887	,994
P21		,958	,994
P22		,956	,994
P23	Institucional	,622	,995
P24		,723	,995
P25	Inspiración	,688	,995
P26	Motivacional	,695	,995
P27	Individual	,636	,995
P28		,747	,995
P29		,825	,995

P30			,923	,994
P31			,791	,995
P32			,864	,994
P33			,795	,995
P34		Promoción del cambio	,733	,995
P35			,766	,995
P36	Estimulación		,916	,994
P37	Intelectual		,871	,994
P38			,843	,995
P39		Potenciación de	,758	,995
P40		esfuerzo mayor	,879	,995
P41			,696	,995
P42			,656	,995
P43			,700	,995
P44		Trato personal	,812	,995
P45			,868	,994
P46	CONSIDERACIÓN		,823	,995
P47	INDIVIDUAL		,947	,994
P48			,910	,994
P49		Apoyo	,854	,995
P50			,796	,995
P51			,840	,995
P52			,715	,995
P53			,805	,995
P54			,808	,995
P55		Uso del humor	,872	,995
P56	TOLERANCIA		,537	,995
P57	PSICOLÓGICA		,693	,995
P58			,651	,995
P59			,559	,995
P60		Manejo de errores	,585	,995
P61			,716	,995
P62			,848	,995
P63			,843	,995
P64		Recompensa	,955	,994
P65		Contingente	,853	,995
P66			,827	,995
P67			,908	,994
P68			,857	,995
P69			,964	,994
P70		Dirección por	,963	,994
P71		Excepción Activa	,827	,995

P72	ESTIMULACIÓN		,718	,995
P73			,701	,995
P74			,748	,995
P75			,856	,995
P76			,864	,995
P77			,834	,995
P78			,914	,994
P79			,843	,995
P80		Dirección por	,818	,995
P81		Excepción Pasiva	,770	,995
P82			,857	,995
P83			,806	,995
P84			,716	,995
P85			,778	,995
P86			,828	,995
P87		Logro a nivel de los	,809	,995
P88		aprendizajes	,639	,995
P89			,889	,994
P90			,886	,994
P91		Logro a nivel de las	,870	,995
P92	ACADÉMICA	capacidades del	,862	,995
P93		docente	,889	,994
P94			,790	,995
P95			,836	,995
P96			,820	,995
P97		Logro a nivel	,627	,995
P98		curricular	,748	,995
P99			,864	,995
P100			,980	,995
P101		Logro de los	,802	,995
P102		propósitos del	,793	,995
P103		Proyecto Educativo	,868	,994
P104		Institucional	,861	,995
P105			,789	,995
P106		Compromiso de los	,711	,995
P107		docentes	,644	,995
P108	COLECTIVO		,865	,995
P109			,659	,995
P110		Logro en los equipos	,676	,995
P111		de docentes	,580	,995
P112			,882	,994
P113		Impacto social	,984	,994

P114	,871	,995
P115	,949	,994
P116	,783	,995
P117	,771	,995
P118	,679	,995

ANOVA

		Suma de	gl	Media	F	Sig
		cuadrados		cuadrática		
Inter sujetos		1021,369	7	145,910		
Intra sujetos	Entre elementos	142,809	117	1,221	1,541	,000
	Residuo	648,631	819	,792		
	Total	791,441	936	,846		
Total		1812,809	943	1,922		

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,976	,975	31

Dimensiones	Indicadores	Correlación total de	
		elementos	Alfa de Cronbach
E1		,815	,975
E2		,802	,975
E3	Logro a nivel de los	,848	,975
E4	aprendizajes	,856	,975
E5		-,083	,978
E6		,923	,974
E7	Logro a nivel de las	,819	,975
E8	PEDAGOGICA capacidades del	,920	,974
E9	docente	,873	,975
E10		,792	,975
E11		,775	,975
E13	Logro a nivel	,702	,976
E14	curricular	,888	,975
E15		,912	,975
E16		,629	,976
E17	Logro de los	,644	,976
E18	propósitos del	,659	,976
E19	Proyecto Educativo	,749	,975
E20	Institucional	,679	,976
E21		,760	,975
E22	Compromiso de los	,114	,977
E23	docentes	,713	,975
E24	INSTITUCIONAL	,805	,975
E25	Logro en los	,658	,976
E26	equipos de	,677	,976
E28	docentes	,891	,975
E29		,862	,975
E30		,907	,974
E31	Impacto social	,854	,975
E32		,845	,975
E33		,594	,973
E34		,740	,975

ANOVA

		Suma de		Media		
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig
Inter sujetos		266,903	8	33,363		
Intra sujetos	Entre elementos	53,986	30	1,800	2,247	,000
	Residuo	192,208	240	,801		
	Total	246,194	270	,912		
Total		513,097	278	1,846		

Anexo 3: Autorización de publicación de tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-FR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 2
--	--	---

Yo Geyner Zevallos Sanchez, identificado con DNI N° 43956601, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) . No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PERFIL DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA PÚBLICA EN EL DISTRITO DE QUEROCOTILLO CUTERVO – CAJAMARCA 2016"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 43956601

FECHA: 11 de julio del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------

Anexo 4: Acta de originalidad



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, MANUEL RAMOS DE LA CRUZ, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor del tesis de la estudiante, GEYNER ZEVALLOS SÁNCHEZ, titulada: "Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016", constato que la misma tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

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

Chiclayo, 24 de Julio de 2019



DR. MANUEL RAMOS DE LA CRUZ
DNI: 17570208

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

Anexo 5: Reporte de turnitin

Perfil del director y su relación con la eficiencia institucional de la escuela pública en el distrito de Querocotillo Cutervo – Cajamarca 2016

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	11%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Perú Trabajo del estudiante	1%
6	cdn.moseve.com.ve Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1%


DR. MANDEL RAMOS DE LA CRUZ
DOCENTE ASESOR DE TESIS
DNI 17570208

Anexo 6: Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Zevallos Sanchez Geyner

INFORME TÍTULADO:

Perfil del Director y su relación con la eficiencia institucional de la Escuela Pública en el distrito de Querocotillo Cutervo- Cajamarca.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 16 de Marzo de 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN