



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Gestión directiva y desempeño docente en la Institución Educativa  
José Antonio Encinas; región Tumbes, 2019.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

**Pacherres Huiman, Yessica Emperatriz (ORCID: 0000-0002-1522-7860)**

**ASESOR:**

**Dr. Jurado Fernández, Cristian Augusto (ORCID: 0000-0001-9464-8999)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de Políticas Públicas**

**PIURA – PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

*Al creador por darme la sabiduría y  
fortaleza necesaria.  
A mi madre por su constante apoyo y  
aliento.*

*Yessica Emperatriz*

## AGRADECIMIENTO

*Al Todopoderoso, a la Virgen y a mi madre por permitirme concluir el presente trabajo.*

*A mi asesor Dr. Cristian Augusto Jurado Fernández por su incondicional apoyo y asesoramiento en la elaboración de la presente Tesis.*

*Al Prof. Luis García Peña, Director de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” -Tumbes y al personal docente de dicha Institución por su apoyo y colaboración necesaria para el desarrollo del presente trabajo.*

*A mis profesores de la Maestría de Gestión Pública, quienes aportaron con sus conocimientos y experiencias, así como a la Dirección de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, por las facilidades brindadas.*

*Muchas gracias, por su desinteresado y valioso apoyo.*

*La autora.*

## ÍNIDE DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y Diseño de investigación	12
3.2. Variable, operacionalización	12
3.3. Población, muestra y muestreo	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5. Procedimientos	15
3.6. Métodos de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	27
VII. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS	34

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuadro de Asignación de Personal de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas”; periodo lectivo 2019	14
Tabla 2. Resultados de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.	17
Tabla 3. Resultado de las dimensiones de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes	18
Tabla 4. Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.	19
Tabla 5. Resultado de las dimensiones del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes	21
Tabla 6. Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov – Smirnov.	23
Tabla 7. Resultados de la prueba “r” de Pearson	24

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.	17
Gráfico 2. Resultado de las dimensiones de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes	19
Gráfico 3. Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.	20
Gráfico 4. Resultado de las dimensiones del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes	22

## RESUMEN

En esta investigación se presenta el problema: desconocimiento en la relación que pueda darse entre la gestión directiva y el desempeño docente de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes en el periodo 2019, cuyas variables: Gestión Directiva y Desempeño Docente vistas en diferentes dimensiones que nos permita comprobar la hipótesis general de este trabajo :La gestión directiva se relaciona directamente con el desempeño docente de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes en el periodo 2012-2013, para realizar la presente investigación, se determinó qué aspectos se requerían evaluar, cómo se iba a evaluar y a quiénes se iba a evaluar. Todo ello se realizó en una muestra de 62 docentes y 03 directivos quienes desarrollaron el cuestionario 1 y 2 respectivamente distribuidos en las siguientes dimensiones: gestión directiva: administración del personal, planeación estratégica, liderazgo y supervisión y monitoreo; y desempeño docente: estrategias metodológicas, planeamiento educativo, roles del docente, uso de los medios y materiales, formación profesional y evaluación del desempeño docente.

Palabras Claves: Gestión directiva; desempeño docente y liderazgo pedagógico.

## **ABSTRACT**

This research presents the problem: ignorance of the relationship that may occur between directive management and the teaching performance of the Educational Institution Application "José Antonio Encinas" of the Tumbes region in the period 2019, whose variables: Directive Management and Teaching Performance views in different dimensions that allow us to verify the general hypothesis of this work: The directive management is directly related to the teaching performance of the Educational Institution Application "José Antonio Encinas" of the Tumbes region in the period 2012-2013, to carry out the present research, it was determined what aspects needed to be evaluated, how it was going to be evaluated and who was going to be evaluated. All this was carried out in a sample of 62 teachers and 03 managers who developed questionnaires 1 and 2 respectively, distributed in the following dimensions: directive management: personnel administration, strategic planning, leadership and supervision and monitoring; and teacher performance: methodological strategies, educational planning, teacher roles, use of media and materials, professional training and evaluation of teacher performance.

Keywords: Directive management; teaching performance and pedagogical leadership.

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad en general busca su desarrollo integral por medio de mejores prácticas educativas; las cuales deben de atender de manera oportuna los cambios que rigen al contexto real en el cual nos encontramos, por ello la enseñanza juega un papel fundamental dentro del proceso educativo, el cual es de responsabilidad del docente. Por ello la escuela asume estos nuevos retos que busca tomar decisiones de manera más acertada para poder alcanzar los fines institucionales.

El director es la figura principal de la institución educativa, la gestión institucional se encuentra bajo su responsabilidad; la cual es valiosa y fundamental para poder alcanzar una buena gestión escolar; el objetivo es propiciar un clima propicio; optimizando las condiciones institucionales para un mejor desempeño profesional de los docentes; por medio del desarrollo de esta acción los estudiantes pueden alcanzar un desarrollo mayor de sus competencias y capacidades; atendiendo al desarrollo del proceso educativo.

Lo que se busca es cambiar la administración tradicional de las instituciones educativas, apostando por cambios significativos e innovadores en el liderazgo, el desempeño, la motivación y la organización. Por ello en atención a la gestión directiva lo que se busca es una mayor responsabilidad del desarrollo de la tarea educativa; buscar los mecanismos para poder lograr un mejor trabajo en equipo, que tenga como base la responsabilidad y la administración adecuada de la institución educativa.

En lo referente a la Institución Educativa José Antonio Encinas; de la región Tumbes; se observa un alto grado de improvisación en todos los aspectos que implica la conducción de la institución; así como también falta desarrollar un mayor liderazgo pedagógico por parte de la dirección de la institución; no se tiene una buena gestión sobre la toma de decisiones; falta una mayor orientación en lo referente a la planificación curricular; es necesario un mayor desarrollo de las relaciones interpersonales en los docentes y la comunidad educativa en su totalidad. Estas condiciones descritas son dañinas para la institución educativa afectando el desempeño y la práctica profesional del docente.

La Institución Educativa José Antonio Encinas, de la región Tumbes; requiere el desarrollo de un modelo de gestión en la cual el director cumpla el rol de líder pedagógico; razón por la cual debe de estar dotado de buenas prácticas, valores y desempeño eficiente; también se debe de tener en cuenta que los docentes deben de encontrarse preparados para poder comunicar sus conocimientos a los estudiantes a su cargo; por tanto, deben de generar una muy buena experiencia académica; teniendo como base el desempeño profesional; debido a que el docente es el elemento que comunica orientación y guía a los estudiantes en el proceso constructivo del aprendizaje; debiendo también tener como base el desarrollo de escalas axiológicas; teniendo en cuenta que el rol que desempeña es esencial para poder lograr las metas y objetivos institucionales que deben de permitir una mejor educación para el país.

Por ello el problema de investigación se formula a través de la siguiente interrogante: ¿la gestión directiva se relaciona con el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de la región Tumbes, durante el periodo lectivo 2019?

Las razones de abordar este estudio radican en el hecho de poder analizar los resultados sobre la variable desempeño docente y de esta manera mejorar de manera paulatina atendiendo los aspectos que requieren de mayor atención. Cabe resaltar el hecho que la motivación es fundamental para poder desarrollar un bien trabajo; el director de la institución educativa es el responsable de poder gestionar de forma adecuada el recurso humano; así como también los medios y materiales con los que cuenta la institución educativa.

Otra de las razones se basa en el hecho de poder analizar la funcionalidad de la variable gestión directiva en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de la región Tumbes. El aporte teórico radica en el hecho poder sistematizar el cuerpo teórico de la investigación en razón del tema abordado. Desde la perspectiva metodológica el estudio brinda una conexión orientada en definir de forma clara y precisa los procesos de gestión y pedagógicos que implica desarrollar este tipo de investigación. La razón práctica se centra en el hecho de la necesidad de planificación la cual brinda a los miembros de la institución educativa la posibilidad

de poder sistematizar los resultados educativos y de esta manera poder obtener una mayor atención a la ejecución y evaluación de los procesos internos para poder alcanzar los objetivos que se establecen dentro de la gestión institucional. Desde una perspectiva social, el estudio es importante debido a que pretende alcanzar una eficaz comunicación entre los miembros de la comunidad educativa: estudiantes; docentes y padres de familia.

El objetivo general se centra en el hecho de poder determinar la relación que se presenta entre la gestión directiva y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de la región Tumbes, durante el periodo lectivo 2019. Los objetivos específicos de la investigación se orientan en el hecho de poder analizar los resultados que presenta el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas”; así mismo también se evalúa los resultados que presenta la gestión directiva la Institución Educativa “José Antonio Encinas”; y por último lo que se busca es poder analizar la relación que se establece entre ambas variables

La hipótesis general planteada en el estudio se expresa en los siguientes términos: (Ha): la gestión directiva presenta relación directa y significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de la región Tumbes en el periodo lectivo 2019. La hipótesis nula considera (Ho): la gestión directiva no presenta relación directa y significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” de la región Tumbes en el periodo lectivo 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

Mateus, Álvarez, y García (2018) desarrollo un estudio sobre la gestión directiva en instituciones educativas. El estudio fue abordado bajo un enfoque cuantitativo y la muestra fue conformada por trece personas; el tipo de investigación fue descriptivo y se aplicaron instrumentos de investigación como las fichas de observación y la entrevista estructurada. La conclusión a la cual arriba es que la gestión directiva se relaciona de manera positiva con el perfil de las personas que laboran en la institución, lo cual proyecta y promueve la mejora continua del proceso educativo en atención a la calidad de la misma

Ramírez. (2017); analiza también el tema de la gestión educativa en concordancia a las teorías organizacionales y administrativas en Manizales – Colombia; la investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo; se trabajó con una muestra de 65 participantes, se aplicaron encuestas; concluyendo en efecto el tema de las teorías administrativas y organizacionales; presentan gran aplicabilidad dentro del contexto educativo; los directores de las instituciones educativas deben de tener cumplimiento sobre dichas teorías ya que posibilidad una mejor conducción de la institución a diferencia de quienes no aplican tales condiciones.

Salinas (2017); desarrollo en Ecuador una investigación en la cual aborda la gestión administrativa y el desempeño del docente, en la ciudad de Ambato. La investigación se realizó bajo un paradigma cuantitativo; se aplicaron instrumentos como fichas de observación y encuestas; las cuales fueron a aplicadas a 85 sujetos. El estudio detalla que la gestión administrativa es un elemento de vital importancia para la institución ya que brinda los mecanismos de planificación; lo cual es un elemento sumamente importante para una mejor conducción institucional; por ello los docentes enfatizan el hecho de que lograr desarrollar los aspectos planificados contribuyen a aumentar la calidad; esto es sumamente importante ya que beneficia a los estudiantes y a la comunidad educativa en su totalidad. Apostar por una buena gestión administrativa favorece el crecimiento del desempeño a nivel docente; sin embargo, es bueno precisar que existe la necesidad de poder precisar con mayor detalle este aspecto en los docentes.

Say (2016) también analizó el hecho de la evaluación del desempeño laboral en docentes del nivel de educación secundaria; el estudio fue abordado desde un paradigma cuantitativo; se trabajó con una muestra de 25 sujetos; concluyendo que el 70% de los directivos de las instituciones educativas de la zona se encuentran orientados hacia el cumplimiento de objetivos que buscan priorizar la calidad de la enseñanza y por ende mejorar la calidad del desempeño docente; para ello se pretende plantear un programa académico que posibilite los mecanismos de capacitación constante, así mismo se tiene que el 30% de los sujetos encuestados señalan que el objetivo esencial es apostar por la mejora continua de la calidad educativa y todos los sujetos están conscientes del beneficio que brinda el poder evaluar y monitorear el desempeño docente.

Yábar (2016); también investigó el tema de la gestión educativa y la práctica docente; en una institución educativa de la ciudad de Lima Cercado; la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. La muestra fue de 45 sujetos, a los cuales se les aplicó un cuestionario; cuyo resultado arrojó que ambas variables presentan un grado de correlación directa y muy significativo; así lo señala las pruebas estadísticas aplicadas como el "rho" de Spearman y el "p" valor dentro de los rangos que demuestran la correlación; así mismo se tiene que el 55% de los encuestados han mejorado su práctica docente gracias a la aplicación de mejores estrategias de gestión educativa.

Olmedo (2015); realizó un estudio sobre la gestión directiva y el desempeño docente en una institución salvadoreña; la metodología de investigación que se trabajó fue cuantitativa, abarcando una muestra de 85 docentes, 4 directores y 278 estudiantes; los instrumentos de investigación fueron cuestionarios que se aplicaron a toda la muestra mencionada. En el estudio se concluye que existe una relación significativa directa y positiva entre ambas variables; por tanto, el personal directivo debe tener en cuenta esta caracterización para poder realizar mejoras innovadoras que contribuyan a un crecimiento institucional cada vez mayor y con mejores indicadores de calidad

Pozner (2000); señala que la gestión directiva constituye una estrategia que asiste al cuerpo directivo en poder estimular y propiciar mejores resultados de carácter

óptimo en beneficio de actividades pedagógicas que benefician a la comunidad educativa en su totalidad. De acuerdo a lo que plantea el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014): precisa que la gestión directiva se centra en la figura del director; el cual es el líder pedagógico que tiene como propósito conseguir que los miembros de la comunidad educativa puedan conducir sus acciones y actividades buscando los mecanismos de mejora en el desarrollo del proceso educativo en su conjunto; por tal razón debe de planificar y desarrollar actividades de acompañamiento, motivación y promoción para que el colectivo docente logre llegar a las metas y objetivos trazados.

Tabares y Miranda (2015); definen a la gestión como una actividad laboriosa que se encuentra asociada al tema administrativo y brinda ciertas condiciones para poder mejorar elementos y relaciones que se vinculan de forma directa. Veciana (2002), señala que la gestión directiva se orienta hacia la búsqueda de un beneficio de metas y objetivos que tienen como característica la cooperación para poder alcanzar el desarrollo dinámico de los individuos que buscan relacionarse con otros sujetos teniendo como base una línea de autoridad y respeto. La gestión involucra el hecho de poder asociar a todos los miembros hacia el logro de mejores decisiones, buscando la participación y conducción hacia metas institucionales en la unidad educativa.

Veciana (2002), afirma que la gestión educativa se compone de una parte académica, otra institucional y por último también se orienta hacia la comunidad. En referencia a la gestión académica, los estudiantes deben de desarrollar capacidades cognitivas lo cual se logra por medio de la planificación del estudio, la organización de procesos curriculares y la ejecución de los mismos en el aula de clase y a nivel institucional. Sobre la atención de la gestión institucional tiene como objetivo la conducción y organización en base a la capacidad del liderazgo el ordenamiento de las acciones educadas sobre el constructor de la planificación. Por último, la gestión de la comunidad se realiza por medio de la planificación de los trabajos colegiados de carácter voluntario y basados en la colaboración para la prestación de algún tipo de servicio dentro de la comunidad en la que se encuentra la unidad educativa.

Longo (2002); considera que los procesos, planes son la base para poder desarrollar las metas que establece el estamento que direcciona a la institución; teniendo en cuenta el entorno y la dirección estratégica de la dirección; lo cual posibilita el poder analizar y evaluar de modo congruente el desarrollo de la gestión, por ello el direccionamiento es un elemento esencial sobre el cual se edifica los principios, valores y elementos estratégicos de la planificación; que se viabiliza por medio del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Para Tabares y Miranda (2015), consideran que existe un elemento muy importante que brinda el respaldo a todos estos hechos como lo es la dirección estratégica; la que debe de estar asociada al constante progreso que permita sostener a la totalidad de la institución. El direccionamiento estratégico tiene como fuente a las capacidades del liderazgo que brinda el director de la institución; sus ideas, las tomas de decisiones acertadas, el mensaje institucional y la totalidad de la organización en sí; teniendo también como apoyo la consolidación de las acciones conjuntas que permitan el crecimiento objetivo a nivel institucional asumiendo una visión prospectiva ante el entorno cambiante.

Rincón (2011); señala que los directivos en el campo educativo juegan un rol esencial para el direccionamiento institucional; lo cual debe de atender prioritariamente el proceso educativo; respondiendo a las demandas que la sociedad exige y buscando el desarrollo de más y mejores estándares de calidad. Por ello quien dirige la institución debe de actuar como un facilitador de los procesos; debe de tener la facilidad de poder construir equipos de trabajo que sumen al tema institucional; desarrollando conocimiento y habilidades; demostrando apertura a nuevas situaciones y respondiendo a la dinámica cambiante de los hechos. Por ello la labor del director se configura dentro de la estructura de liderazgo que debe de estar mediado por la veracidad y la transparencia de una gestión.

Las dimensiones sobre las cuales debe de construirse la gestión educativa son sugeridas por la UNESCO y MINEDU (2011); entre las que tenemos al liderazgo pedagógico y el clima institucional; ya que son categorías intrínsecas para cualquier tipo de gestión directiva que se dese desarrollar en atención a

estándares de calidad. A continuación, se detallan las dimensiones consideradas en el análisis de esta variable.

Sobre el liderazgo pedagógico, Leithwood (2009); define que constituye una labor de movilización; así como también de influenciar sobre otras personas con el propósito de poder lograr y articular metas e intenciones para poder mejorar los procesos educativos y de aprendizaje en una institución educativa. El MINEDU (2014); considera que el liderazgo constituye una cualidad en la cual los sujetos que la desarrollan aportan a una construcción efectiva de la gestión directiva; cabe señalar que las personas que poseen liderazgo coordinan y contribuyen al éxito; logrando mejores resultados y metas institucionales beneficiando a toda la comunidad educativa en general.

La segunda dimensión se orienta en atención de la gestión institucional; la cual permite organizar a los integrantes de una institución educativa con miras al buen funcionamiento y perfeccionamiento constante; brinda espacios de sistematización y el análisis de aspectos estructurales que brindaran una mejor administración de los recursos y medios educativos; tal como lo señala la UNESCO – MINEDU (2011).

Por último, la tercera dimensión está dada por el llamado clima institucional que hace referencia al desarrollo del factor escolar en atención a las relaciones que dentro de ella se conducen; dicho en otros términos se tiene que ver la atención a las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la comunidad educativa y esto debe ser parte de la llamada misión pedagógica. La cual está referida a los factores que se desarrollan bajo el ambiente laboral que son observadas por los diferentes actores y que generan un grado de influencia en el trabajo, en la calidad, la productividad, la satisfacción, la creatividad, etc., entre otros, todo ello tiene relación con el denominado clima organizacional o institucional.

Sobre el desempeño docente tenemos que el MINEDU (2007); considera que son logros que deben de ser alcanzados para poder satisfactoriamente realizar las asignaciones que se encuentran bajo la responsabilidad de la persona en atención a los objetivos y metas previamente establecidas. Para Díaz (2009); el

desempeño docente es la realización óptima y adecuada para alcanzar el desarrollo institucional a cargo del docente que debe de atender su superación personal y a la vez profesional. Calero (1999) señala que el desempeño docente atiende diversos factores que se vinculan al docente; al estudiante y al entorno en el cual se encuentra; su desarrollo implica una actuación en diferentes contextos: institucional, social y cultural; desarrollando acciones concretas que permitan el cumplimiento de las funciones. El docente es un mediador del aprendizaje que debe de desarrollar una postura creativa y crítica prestando atención a la innovación y al cambio; conociendo de forma amplia la cultura y teniendo muy en claro el talento para poder incentivar el aprendizaje en los estudiantes

El MINEDU (2008); señala que el trabajo docente responde al orden intelectual y que responde a prácticas y concepciones que se encuentran referidas al proceso de enseñanza aprendizaje respondiendo a las preguntas ¿cómo? y ¿para qué? se enseña. El desempeño laboral docente se fundamenta en la investigación de respuestas que se configuran en el orden de la actuación en el desarrollo del campo educativo; lo cual nos proporciona ayuda para poder actuar y conducirnos frente a condiciones que se presenta en el acontecer diario en el campo educativo.

Para poder evaluar el desempeño docente debemos de atender el orden de la acción reflexiva; bajo esta postura el docente constituye un agente de cambio que por medio de su acción educativa forma a los estudiantes. En el desarrollo de la docente existen muchas dimensiones, sin embargo, en este apartado se analiza la dimensión conocimiento, las relaciones interpersonales, los métodos y estrategias de enseñanza y las competencias profesionales. El conocimiento constituye un conjunto de información sistematizado por medio del cual al hacer uso de las facultades intelectuales con el objetivo de observar y comprender la naturaleza de los hechos; en base a las cualidades funcionales y relacionales de las cosas. Hay que tener en cuenta que el conocimiento posee cuatro características: el objeto conocido; el sujeto que conoce; la operación de conocer; y por último el resultado y la información obtenida. Bunge (2015); señala que el conocimiento es un conjunto que se encuentra integrado por reglas, información, conexiones e interpretaciones de que suscitan dentro de un contexto definido y que se

desarrollan bajo una experiencia desarrollada en la institución.

La segunda dimensión recibe el nombre de competencia profesional; para poder definir esta categoría debe de quedar claramente definido que es una competencia o que se entiende por el termino competencia; la cual constituye una capacidad para poder resolver problemas y alcanzar propósitos. La competencia no debe ser únicamente entendida como una facultad para practicar el saber; así como también la resolución de problemas; los cuales deben de enfocarse hacia el conjunto de capacidades y saberes; se debe de comprender y entender la realidad y la eventualidad de poder participar de forma directa en ellas. La competencia también se define como el saber hacer que debe de desarrollarse bajo cierto contexto; lo cual condiciona disposición y compromiso para poder realizar las acciones y actividades en base a la calidad, el manejo de bases conceptuales, la razón y la moralidad; incluso puede incorporar acciones sociales dentro de sus decisiones.

La tercera dimensión que se toma dentro de la medición de la variable está dada por las relaciones interpersonales, las cuales se definen dentro de un ambiente institucional que propicia el aprendizaje dentro de un clima democrático. La interacción que se busca es poder comunicarse bajo un principio de valoración y respeto cuyas características propician diferencias culturales y de tipo personal basados en la solidaridad; que debe de buscar atender el compromiso del bienestar colectivo; además la justicia debe de ser comprendida como una actuación ética que se sustenta en el respeto de los derechos humanos sin distinción alguna cumpliendo las responsabilidades de tipo individual y colectiva. Por ello poder desarrollar un clima democrático en el aula implica la promoción de estudiantes que deban de tener dominio de la autonomía, la reflexión, el respeto y la valoración tal como señala el MINEDU (2016).

La cuarta dimensión se refiere a los métodos y estrategias de la enseñanza; lo cual constituye una metodología que se encuentra asociada a un conjunto de decisiones y criterios que se organizan de manera completa frente a la acción didáctica en el contexto del aula; lo cual constituye un papel determinante en el cual la figura del docente es fundamental. Es necesario que los materiales

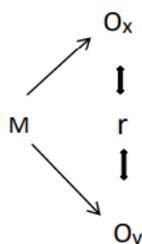
educativos y los recursos; así como las actividades que se programan para poder aprender, tenemos que tener en claro el uso del tiempo y del espacio; así como también los argumentos estudiantiles; se debe de tener en cuenta la secuencialidad de los contenidos y el tipo de actividades que se desean realizar. Cabe señalar que las estrategias constituyen un procedimiento heurístico que permiten la toma de decisiones bajo el desarrollo de condiciones específicas. Hay que tener en cuenta la planificación tal como se menciona por parte de Seco (2013). Barriga (1998) considera que las estrategias se definen como recursos o procedimientos que son utilizados por el docente con la finalidad de promover la construcción de aprendizajes significativos. Román (2001); considera que la estrategia es un camino por medio del cual se desarrolla la destreza que respalda la capacidad; así mismo la estrategia se define como un conjunto de acciones que se dan en función de un proceso definido y sistematizado.

### III. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación.

La investigación que se ha desarrollado es correlacional. Para Tamayo (2016); las investigaciones correlacionales determinan el grado de variación de dos o más variables; atendiendo también a las dimensiones que se encuentran en el contexto investigativo. Bajo esta perspectiva lo que se atiende es el grado de causalidad entre las variables en estudio. Hay que tener en cuenta que no se tiene un control sobre las variables.

Para Bernal (2016); el diseño de la investigación es no experimental y desarrollado bajo un diseño transaccional; lo cual implica que los datos han sido recogidos en un mismo tiempo y en un mismo lugar. A continuación, se presenta el diseño que se ha tomado en cuenta:



En donde tenemos que:

M = Muestra

Ox = Variable Gestión Directiva.

Oy = Variable Desempeño docente

r = Correlación.

#### 3.2. Variables, operacionalización.

##### Variable Gestión Directiva.

MINEDU (2017); señala que la gestión directiva se encuentra asociada al tema del liderazgo pedagógico; el cual a su vez se encuentra centrado en el desarrollo de actividades que permitan determinar una dirección dentro de la gestión; tomando como puntos de referencia la visión, el contexto actual y el propósito que declara el equipo para poder contribuir al desarrollo institucional rediseñando

procedimientos que necesiten ser innovados y atendidos con urgencia como como también poder resolver y atender problemas educativos.

Operacionalmente la gestión directiva se basa en el análisis de la cultura institucional; el direccionamiento estratégico, el entorno; el clima organizacional y por último el gobierno escolar en su conjunto. Hay que tener en cuenta que la gestión escolar se encuentra centrado en los aprendizajes que surgen como efecto del liderazgo pedagógico a cargo del equipo directivo de la institución educativa; por lo cual se deben de brindar el contexto necesario para poder lograr los aprendizajes de los estudiantes. La escala de medición es ordinal.

### **Variable Desempeño docente.**

De acuerdo al Marco del Buen Desempeño Docente (2012); se refiere a las competencias dominios y desempeños que identifican el desarrollo de una docencia calificada como buena; para ello se deberá establecer acuerdos entre el mismo colegiado y la comunidad educativa en general con el propósito de poder alcanzar mejores indicadores de aprendizaje en todos los ámbitos de la comunidad educativa.

Operacionalmente la variable busca fomentar el desarrollo profesional, social y personal de los docentes en concordancia a su trayectoria laboral. Así mismo se busca dotar de manera sistemática respaldo a los docentes para que puedan mejorar el ejercicio de su práctica pedagógica y de esta manera tener mejores resultados con los estudiantes; así mismo se busca propiciar un mejor desempeño docente y la participación de manera colectiva o individual sobre el tema de la innovación y el cambio educativo. La escala de medición de la variable es ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

La población se encuentra conformada por un total de 107 colaboradores que prestan su servicio en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región de Tumbes; dentro del periodo lectivo 2019. El detalle de dicha información se muestra por medio de la siguiente tabla.

Tabla1

*Cuadro de Asignación de Personal de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas”; periodo lectivo 2019.*

N°	Nivel	Cargo	Total		Total General
			M	F	
01	Inicial	Docentes	00	14	14
		Auxiliares	00	06	06
02	Primaria	Docentes	09	18	27
		Directivo	01	00	01
03	Secundaria	Auxiliares	03	02	05
		Docentes	15	18	33
		Jerárquico	01	00	01
		Coordinadores	02	01	03
		Director	01	00	01
		Directivo(SDFG)	00	01	01
		Personal Administrativo	08	07	15
TOTAL			40	67	107

Nota: Tomado del Cuadro de Asignación de Personal – CAP de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes, periodo lectivo 2019.

La muestra aplicando la fórmula de población finita, el resultado arroja 62 sujetos; a los cuales se incluirá a los tres directivos de la Institución Educativa. El tipo de muestreo aplicado será probabilístico; es decir se realizará por medio del azar.

Con respecto a los criterios de inclusión que se han considerado, se ha tomado como punto de análisis, el personal que se encuentra laborando en el presente año lectivo; así mismo a la totalidad de las personas se les dio a conocer el desarrollo del presente estudio; así mismo quienes decidieron participar se les extendió el llamado consentimiento informado. Los criterios de exclusión considerados son aquellos que actualmente no se encuentran laborando en la institución; así mismo aquellas personas que no han expresado la aceptación del consentimiento informado se les ha retirado de la investigación.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.**

Con relación a las técnicas de investigación en términos de Bernal (2016); estas pueden ser de gabinete y de campo. De gabinete implica el trabajo analizando la información se desarrolla por medio de la construcción de fichas bibliográficas o de resumen; se analiza los libros y estudios desarrollados; haciendo uso de la técnica de análisis documental. Con respecto a las técnicas de campo de aplico dos cuestionarios diferentes en atención a las variables; los cuales se adjuntan en los anexos del presente informe.

Así mismo cabe señalar que se realizó la llamada prueba de hipótesis con los dos cuestionarios resultando que el alfa de Crombach arrojó los resultados siguientes: cuestionario de desempeño docente 0,832 y el cuestionario de gestión directiva 0,798; ambos valores se encuentran dentro del estándar establecido; así mismo se hizo uso del juicio de expertos, resultando también favorable la calificación. Cabe señalar que los instrumentos aplicados han sido diseñados en base al proceso de operacionalización de las variables.

### **3.5. Procedimiento.**

Con respecto al procedimiento del cual se ha hecho uso en relación a la metodología de investigación; es que después de haber construido la introducción y el marco teórico gracias a la observación de los hechos y el análisis documental de las fuentes impresas; se procedió con el desarrollo del capítulo correspondiente a la metodología en el cual se hace uso del soporte estadístico, el cual ha sido resuelto por medio de la aplicación del SPSS. Es así que se han procesado tablas y gráficos en función de la recolección de los datos. Esto significa que se ha hecho uso de la estadística descriptiva y la estadística inferencia en esta última se hace realizado la prueba de normalidad y la prueba de hipótesis que consta en el presente informe. Cada una de estas unidades se encuentra acotada por la referida descripción e interpretación de los resultados.

### **3.6. Método de análisis.**

La información será procesada por medio del software estadístico SPSS – 23; así mismo la información se presenta en tablas y gráficos estadísticos, en los cuales se expresa la frecuencia y los porcentajes; se ha hecho uso de pruebas no paramétricas y pruebas de hipótesis; las cuales han afirmado la demostración y aceptación de las mismas. Así mismo cabe destacar que las conclusiones han sido atendidas de acuerdo a la formulación de los objetivos propuestos en la investigación.

### **3.7. Aspectos éticos.**

Con respecto a los criterios éticos que se han tenido en cuenta esta la atención a la confidencialidad de los datos; lo cual implica también el derecho a la imagen y la intimidad; esta condición se ha aplicado a los sujetos participantes que han proporcionado la información. Así mismo cabe destacar que los instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fueron anónimos. Por último, la investigación no reporta nombres de los sujetos participantes.

#### IV. RESULTADOS

En el presente apartado se da a conocer los resultados del estudio; mostrándose los resultados de la primera variable gestión directiva; es así que tenemos que en el intervalo alto de acuerdo a la percepción de los colaboradores tenemos un 19,35%; en el intervalo medio tenemos a un 64,51% y en el intervalo bajo tenemos a un 16,12%; tal como se señala a continuación en la tabla y gráfico correspondiente.

Tabla 2.

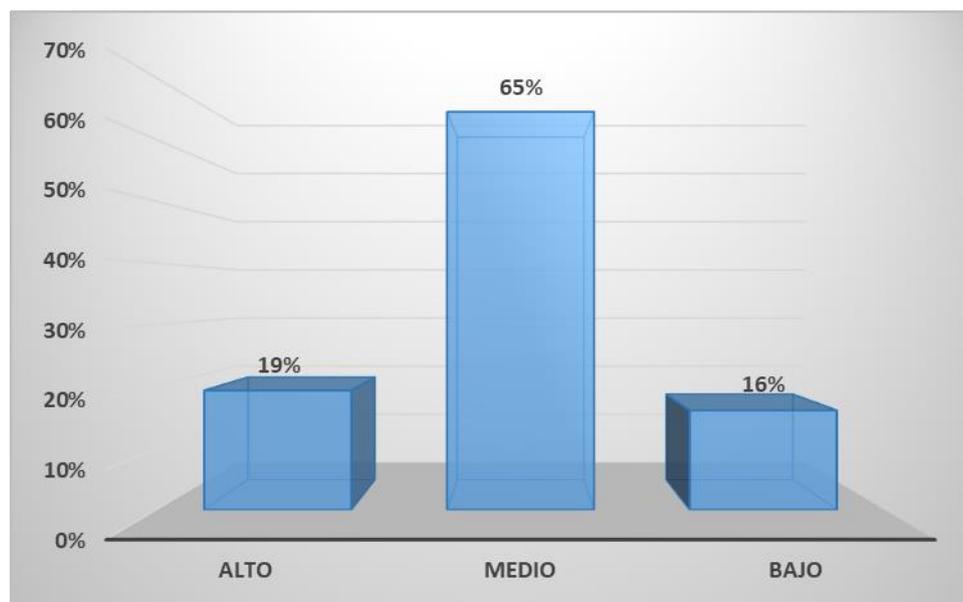
*Resultados de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.*

INTERVALO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	12	19,35%
Medio	40	64,51%
Bajo	10	16,12%
TOTAL	62	100%

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherres Huiman.

Gráfico 1.

*Resultados de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.*



Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherres Huiman.

A continuación, se presenta el resultado de las dimensiones de esta variable. En relación al Liderazgo Pedagógico se tiene que existe una mayor concentración de los resultados en el intervalo medio en un 51,61%; luego tenemos al intervalo alto en un 27,41%; y por último al intervalo bajo en un 20,96%. Del mismo modo tenemos la dimensión Gestión Institucional; en el intervalo medio tenemos a un 48,38%; seguido de un 27,41% en el intervalo bajo y el 24,19% restante en el intervalo alto. Con relación a la dimensión Clima Institucional tenemos que el mayor intervalo de calificación se ubica en el rango medio en un 51,61%; así mismo tenemos a un 40,32% en el intervalo alto y el 8,07% en el intervalo bajo.

De los resultados que se muestran en esta dimensión podemos afirmar que existe un clima institucional muy adecuado; aunque con algunos aspectos que deben de ser mejorados; lo cual puede lograrse de manera paulatina. Sin embargo, la gestión institucional se evidencia que si presenta un mayor problema; debe de atenderse con mayor detalle para poder mejorar la situación en la cual se encuentra la institución educativa. Así mismo con respecto al Liderazgo Pedagógico; encontramos que la figura del director y subdirectores de la institución educativa; deben de mostrar un mayor dominio sobre este aspecto; lo cual permite que los fines instituciones puedan ser alcanzados; así mismo se requiere un mayor seguimiento de comunicación bidireccional; la construcción de acciones que son construidas en base al ejemplo de quienes dirigen la institución.

Tabla 3.

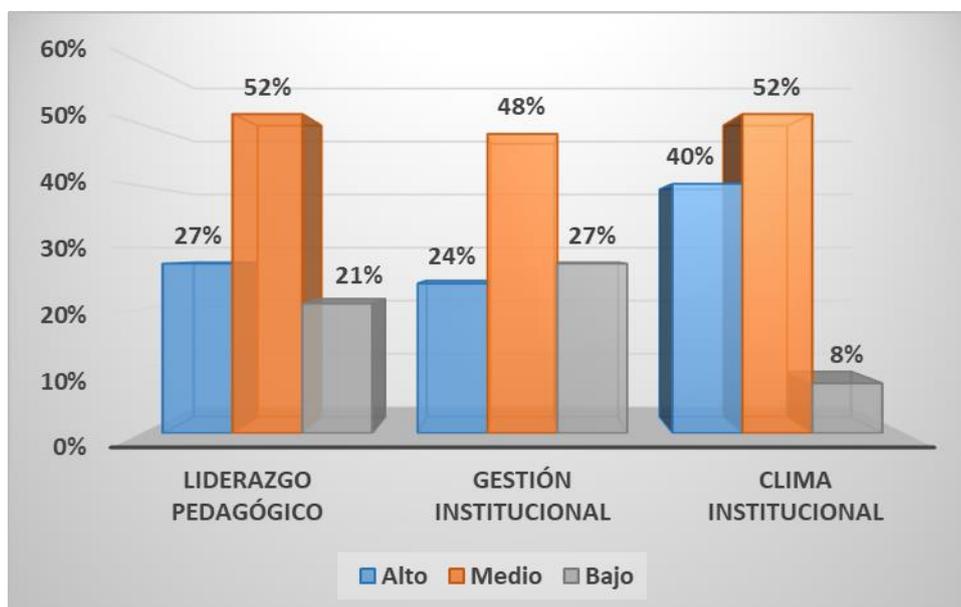
*Resultado de las dimensiones de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.*

INTERVALO	Liderazgo Pedagógico		Gestión Institucional		Clima Institucional	
	F	%	F	%	F	%
Alto	17	27,41%	15	24,19%	25	40,32%
Medio	32	51,61%	30	48,38%	32	51,61%
Bajo	13	20,96%	17	27,41%	5	8,07%
TOTAL	62	100%	62	100%	62	100%

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

Gráfico 2.

*Resultado de las dimensiones de la gestión directiva de la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes*



Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

La siguiente variable evaluada fue el desempeño docente; primero analizaremos los resultados generales de la variable, los cuales se detallan a continuación. En el intervalo medio encontramos a un 51,61% de los docentes evaluados; en un segundo lugar encontramos los resultados en la categoría de alto en un 25,81%; y en la categoría del intervalo bajo encontramos a un 22,58%; tal como se muestra en la siguiente tabla y gráfico adjunto.

Tabla 4.

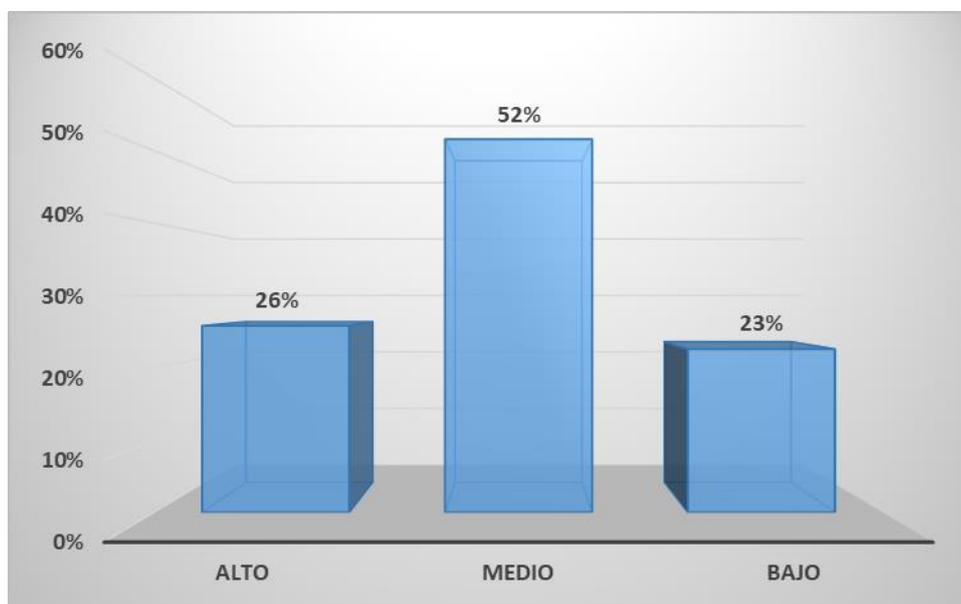
*Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.*

INTERVALO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	16	25,81%
Medio	32	51,61%
Bajo	14	22,58%
TOTAL	62	100%

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

Gráfico 3.

*Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes.*



Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

Los resultados de las dimensiones que corresponden a la evaluación del desempeño docente se ha realizado teniendo en cuenta cuatro dimensiones. La primera de ellas el liderazgo pedagógico el resultado medio es preponderante en un 48,38%; seguido de un 27,42% en un intervalo bajo y el restante 24,19% se ubica en el intervalo alto. La segunda dimensión analizada fue las competencias profesionales en las cuales se obtiene los siguientes resultados: en un 51,61% se ubican en el intervalo medio; un 29,04% en el intervalo alto y el 19,35% en el intervalo bajo. Con respecto a la dimensión relaciones interpersonales se tiene que el intervalo medio se ubica en un 45,16%; en el intervalo alto se tiene a un 35,49% y en el intervalo bajo tenemos a un 19,35%. Por último, con relación a la dimensión métodos y estrategias de enseñanza se tiene que la calificación más baja se obtiene en el intervalo bajo en un 19,35%; en el intervalo medio tenemos a un 29,04% y por último en el intervalo alto tenemos a un 51,61% de los docentes encuestados; tal como se señala a continuación en la tabla y gráfico siguiente.

Los resultados que se han obtenido de este proceso de calificación se tiene que la dimensión que mejor percepción ha resultado es la referente a los métodos y estrategias de enseñanza quienes ubican en el intervalo alto a más del 50% de los docentes; lo cual es un hecho que constituye una favorable fortaleza. Sin embargo, las calificaciones de las dimensiones liderazgo, competencias profesionales y relaciones interpersonales se ubican preponderantemente en el intervalo de calificación medio, lo cual nos muestra que hay situaciones que deben de ser mejoradas y esto debe de abordarse de manera paulatina. Sin embargo, las calificaciones bajas denotan la existencia de la urgencia de aplicar acciones correctivas y esto debe de darse en las relaciones interpersonales y las competencias profesionales. Urge prioritariamente atender el tema que corresponde al liderazgo pedagógico; ya que es base para poder desarrollar también de manera igualitaria las otras dimensiones que se han considerado dentro en la calificación de la variable. Hay que tener en cuenta que el liderazgo también dependerá de la gestión que realiza el director quien es la autoridad máxima de la institución educativa; por tanto, habrá que desarrollar las estrategias que sean necesarias para poder superar este inconveniente.

Tabla 5.

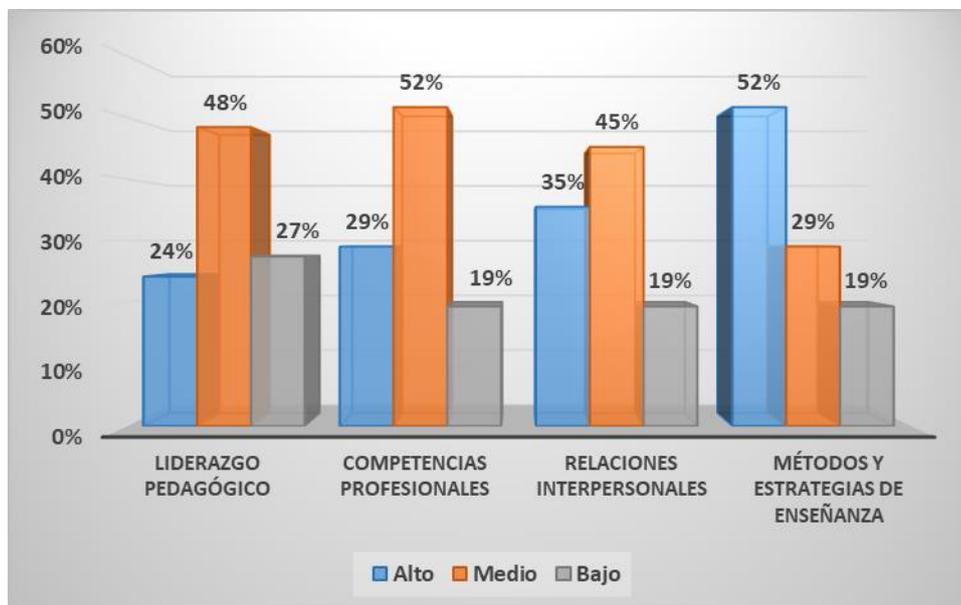
*Resultado de las dimensiones del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes*

INTERVALO	Liderazgo Pedagógico		Competencias Profesionales		Relaciones Interpersonales		Métodos y estrategias de enseñanza	
	F	%	F	%	F	F	F	%
Alto	15	24,19%	18	29,04%	22	35,49%	32	51,61%
Medio	30	48,38%	32	51,61%	28	45,16%	18	29,04%
Bajo	17	27,42%	12	19,35%	12	19,35%	12	19,35%
TOTAL	62	100%	62	100%	62	100%	62	100%

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

Gráfico 4.

*Resultado de las dimensiones del desempeño docente en la Institución Educativa Aplicación “José Antonio Encinas” de la región Tumbes*



Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

### **Prueba de normalidad.**

Dentro de la estadística inferencial para poder demostrar la correlación de las variables iniciaremos con la llamada prueba de normalidad en la cual se presenta lo siguiente:

Ho. Las evaluaciones consignadas de las variables gestión directiva y desempeño docente aplicadas en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019; presentan una distribución normal de los datos.

Hi. Las evaluaciones consignadas de las variables gestión directiva y desempeño docente aplicadas en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019; no presentan una distribución normal de los datos.

La prueba de normalidad aplicada es la correspondiente a Kolmogórov – Smirnov; esta constituye una prueba no paramétrica o también llamada de distribución libre

usada con el propósito determinar el nivel de medida de las variables en atención a la escala ordinal que se ha aplicado en el estudio; así mismo plantea el uso de una hipótesis de bondad de ajuste con grado de independencia; su aplicación en esta caso se utiliza para muestra superiores a los 50 sujetos; tal como es el caso de la investigación y por último no existen restricciones para su aplicabilidad e interpretación. Tal como se muestra en los resultados de la tabla 6; se tiene que el estadístico se encuentra en una categoría alta de relación y que la significancia es menor al valor del alfa ( $\alpha = 0,05$ ); por tanto, se acepta el  $H_0$ : Las evaluaciones consignadas de las variables gestión directiva y desempeño docente aplicadas en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019; presentan una distribución normal de los datos; y se rechaza el  $H_1$ : Las evaluaciones consignadas de las variables gestión directiva y desempeño docente aplicadas en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019; no presentan una distribución normal de los datos. Lo cual nos demuestra que existe un grado de correlación de normalidad muy alto entre las variables que se han medido.

Tabla 6.

*Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov – Smirnov.*

	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Directiva	0,765	23	0,031
Desempeño docente	0,823	23	0,024

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

### **Prueba de hipótesis**

La prueba de hipótesis nos presenta la correlación entre ambas variables para poder determinar la dirección de las variables.

$H_1$ . La gestión directiva se relaciona de manera significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019.

Ho: La gestión directiva no se relaciona de manera significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019.

Tomando como punto de partida que el valor del alfa ( $\alpha = 0,05$ ); es superior al grado de significativa que se presenta en la prueba del “r” de Pearson; lo cual significa que existe relación directa y significativa entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis general (Hi): La gestión directiva no se relaciona de manera significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019; y se rechaza la hipótesis nula (Ho): La gestión directiva no se relaciona de manera significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas; de región Tumbes, en el periodo lectivo 2019.

Tabla 7.

*Resultados de la prueba “r” de Pearson*

	“r” de Pearson	Desempeño profesional
	Coeficiente de correlación	0,789
Clima institucional	Sig. (bilateral)	0,000
	Número	62

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

## V. DISCUSIÓN

En el siguiente apartado se presenta la discusión de los resultados obtenidos comparándolos con otros estudios realizados; por ejemplo, los resultados que nos brinda Olmedo (2015) en su trabajo de investigación sobre la gestión directiva y el desempeño docente; encontró una relación débil pero positiva; sin embargo, hay que tener en cuenta que los resultados asociados al comportamiento de los directivos presentan ciertas características que nos indican que se debe de planificar mejor el desarrollo de la gestión directiva; lo cual contribuirá de manera efectiva a la comunidad.

Yábar (2013); en su investigación aborda las mismas variables de nuestro estudio, el cual lo realiza en una institución educativa privada de la ciudad de Lima; encontrando una relación significativa directa y positiva; por tanto, al aumentar la calificación de la gestión educativa se mejorará el desempeño docente; dentro de las dimensiones con mayor incidencia tenemos al liderazgo pedagógico y la gestión institucional.

La UNESCO (2016); afirma que en el Perú el MINEDU; publicó un Manual que tiene como base la gestión para directores de instituciones educativas; considera que la gestión debe de basarse en la sistematización de procedimientos que incluso tienen el respaldo de desarrollo informativos por medio de lo que se encuentran desarrollando los especialistas del Ministerio, en atención a cuatro dimensiones de la gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

De acuerdo al Manual de Gestión Escolar (2015); se menciona ocho compromisos de gestión para poder asegurar que los estudiantes aprendan y respondan eficazmente al proceso educativo; para ello se pide el compromiso de la comunidad educativa; así mismo se exige a la persona que gerencia la institución educativa la mejor forma de tomar las decisiones; espacios de reflexión; mejoramiento continuo de la calidad educativa. Estos compromisos son los siguientes: el primero de ellos está orientado a la búsqueda del progreso anual de los aprendizajes por parte de los estudiantes, por lo cual el director debe de guiar a la comunidad educativa; debe de tener a la planificación como un elemento esencial para propiciar el compromiso de todos los actores.

Así mismo se debe de buscar el compromiso de toda la comunidad educativa; debe de propiciarse el mejoramiento constante, la solución de conflictos; la oportuna atención de los problemas que son detectados; el apoyo que se debe de brindar a la comunidad educativa en general. Se debe de cumplir con la planificación escolar, aprovechar el tiempo: la jornada laboral y la jornada escolar; asegurando el lograr los aprendizajes. Se debe de acompañar y monitorear la práctica pedagógica, por el ello el director debe de desarrollar el rol de líder pedagógico, con el objetivo de mejorar la práctica pedagógica y el bienestar de los estudiantes. Se debe de buscar la búsqueda de la convivencia escolar contribuyendo a la mejora de las relaciones individuales y colectivas. Por último, se debe de buscar el cumplimiento de lo que se establece dentro de la planificación educativa.

Olmedo (2015) plantea algunas estrategias para poder contribuir al desarrollo de un buen clima escolar; por ello se deben de aplicar algunas estrategias que pasaremos a describir. Una de ellas es la socialización de los estudiantes con la finalidad de evitar y disminuir la violencia escolar; así mismo se debe de buscar de manera permanente un buen trato hacia todos los integrantes de la comunidad educativa; se debe de tratar a todos por igual y respetar la identidad sin discriminación; la infraestructura debe de ser adecuada y agradable; la institución educativa debe de contar con espacios físicos para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas; se debe de buscar espacios para que los estudiantes disfruten de la naturaleza enseñándoles a preservar y salvaguardar el medio ambiente. Se deben de desarrollar talleres donde participen los padres de familia buscando la integración y el desarrollo de las responsabilidades educativas para con sus hijos.

Calero (2006), considera que la gestión administrativa debe de buscar poder asumir y desarrollar la toma de decisiones; la que debe de aplicarse sobre los procesos institucionales y administrativos con el objetivo de poder avalar el servicio educativo; el cual debe de desarrollarse de manera sostenida. Así mismo el autor considera que deben de regularse la normatividad y los objetivos institucionales.

## VI. CONCLUSIONES

1. La gestión directiva arrojó resultados insatisfactorios mayoritariamente un 64,51% de los docentes consideran que la gestión se encuentra calificada en un intervalo medio. Únicamente un 19,35% considera estar en una calificación adecuada o buena y el 16,12% señala encontrarse en un intervalo bajo; tal como se muestra en la tabla 2 y gráfico 1.
2. Al haber realizado un análisis detallado de la variable gestión directiva se ha encontrado que dimensión que requiere una mayor atención es la gestión institucional en un 27,41%; así mismo el liderazgo pedagógico necesita ser reforzado para poder alcanzar un mayor estándar en beneficio de la calidad educativa.
3. Con respecto al resultado de la variable desempeño docente se tiene que mayoritariamente se califica en un intervalo medio en un 51,61%; esta condición significa que existen situaciones que deben de ser mejoradas; en la calificación de bajo se encuentra un 22,58% y en el intervalo alto un 25,81%.
4. En referencia al resultado de las dimensiones de la variable desempeño docente, se tiene que la dimensión con mayor dificultad es la que corresponde al liderazgo pedagógico que alcanza un 27,42% en la categoría de bajo. La dimensión de mayor fortalecimiento es la que corresponde a los métodos y estrategias de enseñanza resultando un 51,61% en la categoría de alto.
5. Con relación a la prueba de normalidad aplica; se desarrolló la prueba de Kolmogórov – Smirnov; en cuyos valores se demuestra que los datos que se han evaluado presentan un alto grado de normalidad.
6. Finalmente, la prueba de hipótesis señala que existe correlación directa significativa entre ambas variables; es decir que si una mejora la otra también lo hará; pero si una es afectada la otra también se afectará.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Los docentes en su totalidad de la Institución Educativa en la cual se ha realizado el estudio deben de propiciar el desarrollo de una buena gestión directiva cumpliendo con las normas y directrices establecidas por los órganos responsables
2. La comunidad educativa en general debe de reunirse para poder evaluar de manera constante el avance en función de las dimensiones que se han considerado dentro de cada variable.
3. Se deben de programar y desarrollar acciones que deben de atender con urgencia las dimensiones que han obtenido menores puntuaciones; lo cual favorecerá el desarrollo pertinente institucional.
4. Los resultados que se ha obtenido de este proceso evaluativo deben de ser analizados por la totalidad de la comunidad educativa con la finalidad de estar conscientes sobre los procesos que deben de desarrollar y alcanzar mejores estándares educativos.
5. Las acciones que han resultado favorables en el presente proceso evaluativos deben de ser reforzadas para lograr mejores estándares y que los docentes en general se sientan motivados de seguir haciendo su trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arevalo, M. y. (2018). Efectos del ruido en el desempeño docente del 1er grado de educación secundaria de la institución educativa primaria secundaria de menores N° 60050 República de Venezuela “– distrito – Iquitos – 2012. Iquitos - Perú.
- Armas, M. (2017). Gestión administrativa del director y desempeño docente de la I.E.P.S.M. N° 60050 República de Venezuela de Iquitos - 2017. Iquitos - Perú.
- Bunge, M. (1982). La investigación científica. Barcelona. Editorial Ariel. Barcelona - España.
- Burns, T. y. (1961). The managemen of innovations. Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Calero, M. (2009). Tecnología educativa: Realidades, perspectivas. Perú.
- Carrera, M. (2015). Acompañamiento Pedagógico y su relación con el desempeño de los Docentes de las Instituciones Educativas de Nivel Primario de Mollendo – Islay, 2015. Tesis de Maestro en Gestión Educacional. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Lavalle. Perú.
- Casanova, M. (1999). Manual de Evaluación Educación. 5ta Edición. Barcelona - España: La Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. 5ta edición. Bogotá - Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Administración en los nuevos tiempos. México DC: Mc Graw Hill.
- Contreras, K. (2011). Clima Organizacional y Desempeño de la Gestión Directiva en Docentes - Facultad de Ciencias de la Educación - Universidad de la Amazonía Peruana - Iquitos - 2011. Tesis de maestría en Gestión Educativa. Iquitos - Perú.

- Delors, J. (1996). La Educación Encierra un Tesoro: Informe de la UNESCO. París - Francia.
- Díaz, F. (2018). Revista Mexicana de Investigación Educativa. Mexico. Díaz, H. (8 de mayo de 2019). Carrera Pública Magisterial. Desafíos para el gobierno y los docentes. [http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea\\_72/Tarea72\\_Hugo-Diaz.pdf](http://tarea.org.pe/modulos/Boletin/revistas/Tarea_72/Tarea72_Hugo-Diaz.pdf).
- Díaz, S. (2016). Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016. Tesis de maestría en Gestión Educativa. Iquitos - Perú.
- Duke, S. (2018). La educación en Venezuela. Caracas – Venezuela. Monte Ávila Editores. Educación, M. d. (2016). Participación y Clima institucional. Programas directivos EDUCAN. Lima. Lima - Perú.
- Escobar, P. (2015). Estrategias de enseñanza aprendizaje. Facultad de educación –PUCP.2015. Perú.
- Fairstein, G. y Dyssels (2003). Colección Programa Internacional de formación de educadores populares. Fascículo: ¿Cómo se aprende? Caracas – Venezuela.
- Fernández, M. (2002). Resumen de la ponencia: situación profesional de los docentes. En: AA. VV., El profesorado y el cambio educativo. Madrid.
- Fullan, M. (2013). El significado del cambio educativo: las Claves del Cambio en la Escuela. x.
- Gago, A. (2002). Apuntes acerca de la Evaluación Educativa. Secretaría de Educación Pública. México.
- Koontz, H. y. (2009). Administración. México: Mc Graw Hill. La Hoz, D. (2010). Dirección escolar y calidad educativa. Buenos Aires: Editorial Aique.

- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile. Longo, F. (2002). Marco Analítico para el diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil. Brcelona.
- Mateo, J. (2000). La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas. Barcelona: Horsori.
- Mateus, S. A. (2011). La transformación de la gestión directiva en una Institución educativa de Básica y Media; un estudio de caso. Bogotá. Colombia.
- Mondy, W. y. (2000). Administración de recursos humanos. (6ª edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Muñoz, B. y. (1997). Gestión del conocimiento. Barcelona.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Mexico.
- Olmedo, J. (2015). La gestión directiva y el Desempeño Docente en el Liceo Salvadoreño. Tesis de magister en Gestión educativa. Universidad Marcelino Champagnat. Lima. Lima.
- Perú, M. D. (2007). Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR. MED, Gestión pedagógica. Lima - Perú.
- Perú, M. D. (2008). Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Gestión pedagógica. Lima - Perú.
- Perú, M. D. (2014). Marco de un Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Lima: Ministerio de Educación (MED), Gestión pedagógica. Lima - Perú.
- Perú, M. D. (2017). Enfoques de gestión escolar. Programas Educativos. Educand. Lima.
- Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires - Argentina: Copyrigh Aique. Grupo Editorial S.A.

- R., D. B. (1998). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Mexico: Mexico.McGraw-Hill.
- Ramírez, C. (2012). La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales. Tesis de Magister en Administración Educativa. Universidad Nacional de Colombia. Manizales - Colombia.
- Rincón, L. (2011). Liderazgo orientado a la competitividad y el Desarrollo Humano. Bogotá.
- Rodríguez, A. (2014). Gestión del personal directivo y su relación con logros de aprendizaje de los estudiantes en IEPM N° 601066 “Monitor Huascar” de la ciudad de Iquitos – 2014. Perú. Iquitos - Perú.
- Román, M. (Diseños curriculares de aula: un modelo de planificación como aprendizaje-enseñanza). 2001. Buenos Aires.
- Romero, E. Y. (2016). Estructura organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 60050 república de Venezuela- Iquitos 2016. Tesis de maestría en Gestión educativa. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos. Iquitos - Perú.
- Rugarcia, A. (2014). El diseño de planes de estudio a la luz de las tendencias socio - educativas. México.
- Salinas, S. (2012). Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua en el año lectivo 2010 – 2011. Tesis de maestría en Evaluación educativa. Ambato - Ecuador.
- Say, R. (2012). La evaluación del desempeño laboral de los docentes de nivel medio de los centros educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango. Guatemala.
- Seco, C. y. (2013). Metodología, Estrategias y Técnicas Metodologicas. Lima - Perú: Visión PCPerú.

- Shermerhorm. (2005). Comportamiento organizacional. Mexico: Limusa Wiley. México wxico .
- Tabares, J. y. (2015). Un enfoque humanista de la gestión Directiva en las organizaciones educativas escolares. Mexico: Edición Kindle. Editorial Ave Viajera S.A.S. Primera Edición.
- Unesco. (2011). Manual de gestión para directores de Instituciones educativas – Primera edición. Perú: Lance gráficos Sac.
- Valdés, H. (2000). Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, Ciudad de México. Mexico.
- Veciana, J. (2002). Función Directiva. Editorial: Universitat Autònoma De Barcelona. España. Barcelona - España.
- Velásquez, M. (2012). Cultura organizacional y gestión educativa de las instituciones de educación básica regular del nivel secundario pública en el distrito de Iquitos – Perú. Tesis de doctora en Educación. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos - Perú.
- Yábar, I. (2013). La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado. Tesis de Magister en educación en Gestión educativa. Universidad Mayor de San Marcos. Lima.

## ANEXOS

## Anexo 1.

### Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA
Gestión Educativa	Liderazgo pedagógico	Compromiso	Ordinal
		Planificación	
		Monitoreo de la planificación curricular	
		Evaluación acorde con las expectativas	
		Los recursos asignados	
	Gestión Institucional	Construcción de los instrumentos de gestión institucional.	
		Uso de los recursos propios y de mantenimiento	
		Uso de la comunicación	
		Reglamento interno	
		Tiempo escolar está destinado a las actividades educativas.	
	Clima Institucional	Clima institucional	
		Participación y convivencia democrática	
		Comité de tutoría	
		Consensos para las decisiones	
		Solución de conflictos	
Desempeño docente	Liderazgo pedagógico	Dominio de los temas que imparte	Ordinal
		Orden y disciplina	
		Evaluación justa	
		Uso de recursos informáticos variados	
		Programación y planificación oportuna	
	Competencias profesionales	Capacitación en temas de currículo y planificación	
		Trabajo colaborativo de los docentes	
		Formación continua docente	
		Desarrollo de competencias	
	Relaciones Interpersonales	Participa en las actividades programadas	
		Comprometido/a con el cumplimiento.	
		Buenas relaciones con los alumnos.	
		Sana convivencia con los alumnos.	
		Solidaridad entre sus alumnos.	
	Métodos y estrategias de enseñanza	Uso de estrategias para desarrollo de competencias	
		Procedimientos pedagógicos orientados al desarrollo de los aprendizajes	

		Los conocimientos tienen relación con las capacidades	
		Uso de materiales educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje.	

Nota: Elaborado por: Yessica Emperatriz, Pacherras Huiman.

## Anexo 2.

### Instrumentos

#### CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DIRECTIVA

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la: Gestión directiva y desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas de la región Tumbes, 2019. El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Muchas Gracias

#### Instrucciones

Lee atentamente las preguntas del cuestionario y respóndelas marcado con un aspa (X) de acuerdo a su apreciación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ITEMS	ESCALA				
<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>					
1. La dirección Promueve el compromiso de los miembros de la comunidad educativa para garantizar la enseñanza	5	4	3	2	1
2. La dirección Planifica y se ejecuta coordinadamente la aplicación del currículo	5	4	3	2	1
3. ¿Se realiza monitoreo a la implementación de la planificación curricular de aula para identificar cómo inciden en el aprendizaje de los estudiantes?	5	4	3	2	1
4. ¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación acorde con las expectativas de desempeño docente, que permite identificar el progreso en el desarrollo de las competencias?					
5. Los recursos son obtenidos y asignados de manera estratégica en las necesidades de enseñanza aprendizaje					
<b>DIMENSIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>					
6. En la construcción de los instrumentos de gestión institucional participan democráticamente: ¿Directivos, docentes, estudiantes, CONEI y la APAFA?					
7. Conoces sobre el uso de los recursos propios y de mantenimiento que son utilizados con apego a las necesidades y la ley.					
8. La dirección Utiliza la comunicación permanente como una herramienta valiosa para promover el entendimiento y un clima favorable de trabajo					

9. El RI. Establece los mecanismos de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.					
10. El mayor tiempo escolar está destinado a las actividades educativas.					
<b>DIMENSIÓN CLIMA INSTITUCIONAL</b>					
11. ¿La IE cuenta con estrategias para generar un clima institucional que promueva el trabajo en equipo y de participación comprometido de los actores educativos?					
12. La dirección promueve la Participación y convivencia democrática entre los docentes y directivos					
13. La institución educativa cuenta con un Comité de tutoría que asegure dinamizar preventivamente la problemática de los estudiantes e informados oportunamente en SISEVE					
14. Se establecen consensos para las decisiones vinculados a las necesidades de aprendizajes de los estudiantes					
15. La dirección monitorea permanente para garantizar la solución a los conflictos propios del contexto educativo					

GRACIAS POR SU TIEMPO Y DISPOSICIÓN

#### Escala de Calificación

Eficiente – Alto	55 – 75
Regular – Medio	35 – 54
Deficiente – Bajo	15 – 34

## CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la: Gestión directiva y desempeño docente en la Institución Educativa José Antonio Encinas de la región Tumbes, 2019. El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Muchas Gracias

### Instrucciones

Lee atentamente las preguntas del cuestionario y respóndelas marcado con un aspa (X) de acuerdo a su apreciación.

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ITEMS	ESCALA				
<b>DIMENSIÓN CONOCIMIENTO</b>					
1. El maestro/a domina los temas que imparte	5	4	3	2	1
2. El maestro/a imparte clases en orden y con disciplina	5	4	3	2	1
3. El maestro/a evalúa justa y adecuadamente las destrezas/ Contenidos	5	4	3	2	1
4. El maestro/a utiliza recursos informáticos variados para impartir sus clases.					
5. El maestro/a presenta la programación y planificación según la fecha solicitada.					
<b>DIMENSIÓN COMPETENCIAS PROFESIONALES</b>					
6. En los últimos años los docentes se han capacitado en temas de currículo y planificación de aula					
7. Se desarrolla actividades de trabajo colaborativo de los docentes con relación al logro de metas institucionales.					
8. Se propicia la formación continua de los docentes en temas vinculados al Currículo Nacional					
9. Se promueve en los docentes el desarrollo de competencias para alcanzar logros de calidad en los aprendizajes.					
<b>DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
10. El maestro/a participa en las actividades programadas por la dirección/ coordinación					
11. El maestro/a se siente comprometido/a con el cumplimiento de los objetivos de la institución.					
12. El maestro/a mantiene buenas relaciones con los alumnos.					
13. El maestro/a promueve ambientes de sana convivencia con los					

alumnos.					
14. El maestro/a promueve la solidaridad entre sus alumnos.					
<b>DIMENSIÓN</b> Métodos y estrategias de enseñanza					
15. Los maestros usan estrategias para abordar el desarrollo de competencias de los estudiantes					
16. Los procedimientos pedagógicos seleccionados por los docentes están orientados al desarrollo de los aprendizajes					
17. Los conocimientos tienen relación con las capacidades					
18. Los docentes utilizan materiales educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje.					

GRACIAS POR SU TIEMPO Y DISPOSICIÓN

#### Escala de Calificación

Eficiente – Alto	52 – 90
Regular – Medio	26 – 51
Deficiente – Bajo	18 – 25