

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



*Tesis:*

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO  
DOCENTE DE LAS I.E. DE PUENTE PIEDRA

Presentada por:

Gloria Virginia Sosa Espinoza

Para optar el Grado Académico de:

Maestra en Administración de la Educación

Asesora: María Nelly Mego Pérez

Lima - Perú - 2017

## **DEDICATORIA**

A mi maravilloso Dios, el Señor Jesús por su gran amor y permitirme esta gran bendición; a mi familia con gran afecto por su apoyo constante.

## **AGRADECIMIENTO**

A las Autoridades y docentes de la Escuela de Posgrado “Luis Claudio Cervantes Liñán”, y un reconocimiento especial a la Dra. María Nelly Mego Pérez por sus conocimientos impartidos.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
RESUMEN.....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN.....	8

### CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico.....	10
1.2. Marco Teórico .....	11
1.2.1. Gestión.....	11
1.2.2. Gestión Educativa .....	13
1.2.3. Gestión Directiva.....	21
1.2.4. Gestión Pedagógica y Académica.....	22
1.2.5. Gestión de la Comunidad .....	30
1.2.6. Gestión Administrativa y Financiera .....	33
1.2.7. Gestión del Talento Humano .....	37
1.2.8. Gestión del Desempeño .....	41
1.2.9. Recursos Humanos .....	43
1.2.10 Desempeño del Docente.....	47
1.2.11. Desempeño Laboral.....	52
1.3. Marco Legal.....	55
1.3.1. Constitución Política del Perú.....	55
1.3.2. Ley N° 28044 - Ley General de Educación.....	55
1.4. Investigaciones .....	57
1.5. Marco Conceptual.....	64

### CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema.....	68
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	68
2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	69
2.1.3 Definición del Problema.....	71
2.1.3.1 Problema General .....	71
2.1.3.2 Problemas Secundarios.....	72
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación .....	72
2.2.1 Finalidad.....	72
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	73
2.2.2.1 Objetivo General .....	73
2.2.2.2 Objetivos Específicos.....	73
2.2.3 Delimitación de la Investigación.....	74

2.2.4	Justificación e Importancia .....	74
2.3	Hipótesis y Variables .....	75
2.3.1	Supuestos Teóricos.....	75
2.3.2	Hipótesis General y Específicas .....	79
2.3.2.1	Hipótesis general .....	79
2.3.2.2	Hipótesis Específicas .....	79
2.3.3	Variables e Indicadores .....	79
2.3.3.1	Identificación de las Variables .....	79
2.3.3.2	Definición Operacional de las Variables .....	80

CAPITULO III:  
MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3	Población y Muestra .....	82
3.4	Método y Diseño de la Investigación .....	83
3.4.1	Método de Investigación.....	83
3.4.2	Diseño de Investigación .....	83
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	84
3.5.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	84
3.5.2	Instrumentos .....	85
3.6	Procesamiento de Datos .....	85
3.7	Prueba de la Hipótesis.....	85

CAPITULO IV:  
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Presentación de los Resultados .....	86
4.2	Contrastación de Hipótesis.....	102
4.3	Discusión de los Resultados .....	112

CAPITULO V:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	123
5.2	Recomendaciones.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	125

## RESUMEN

La investigación titulada **LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS I.E. DE PUENTE PIEDRA**, tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población estuvo constituida por 1,260 docentes de Puente Piedra. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 294 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 14 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

**Palabras Claves:** Gestión Educativa y Desempeño Docente

## **ABSTRACT**

The research entitled EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF THE GOOD TEACHING PERFORMANCE OF THE I.E. DE PUENTE PIEDRA, aims to determine the influence of the educational management within the framework of the good teaching performance of the I.E.I of Puente Piedra. The deductive, inductive and descriptive method and a non-experimental design were used to reach this objective, and the population was constituted by 1,260 teachers of Puente Piedra. When calculating the sample size, we finally worked with 294 people. As for the data collection instrument, we have a questionnaire that consisted of 14 items of the closed type, the same ones that were emptied in tables where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of the results, which allowed us Contrast the hypotheses. Finally, it was concluded and recommended in close relation with the problems, objectives and hypotheses.

**Key Words:** Educational Management and Teaching Performance

## INTRODUCCIÓN

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Para que el Sistema Educativo pueda jugar un papel estratégico debe superar restricciones actuales, algunas de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.



En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que el presente contribuya al mejoramiento de las prácticas de la Gestión Educativa en el Perú.

## CAPÍTULO I:

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Marco Histórico

La gestión educativa viene desde los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina (Botero, 2009)<sup>1</sup>. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica.

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración.

En las décadas de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo.

---

<sup>1</sup> Botero .(2009) Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653 n.º 49/2

## 1.2. Marco Teórico

### 1.2.1. Gestión

La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas<sup>2</sup>.

**Campos E., Loza Ch., (2011)**<sup>3</sup> señala que *“la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera [sic]”*.

**Ramírez (2005)**<sup>4</sup> indica que es el conjunto de *“conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica [sic]”*.

Para **Anzola, Sérvulo (2002)**<sup>5</sup> la gestión consiste en *“todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control [sic]”*.

---

<sup>2</sup> Oyle, Murielle Y Freniere, Ander. (1991) La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas. París: UNESCO.

<sup>3</sup> Campos E., Loza CH. (2011) Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. P. 45

<sup>4</sup> Ramírez, C. (2005) Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33

<sup>5</sup> Anzola, Sérvulo; (2002) “Administración De Pequeñas Empresas” Editorial McGrawhill, México.

## A. Características de la gestión

Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

## B. Las Funciones de la Gestión

1. **Planificar:** establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados.
2. **Organizar:** pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.
3. **Dotar de personal:** los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos.
4. **Dirigir:** una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.

5. **Controlar:** en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados.

### 1.2.2. Gestión Educativa

La gestión educativa es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales; en sí la gestión educativa es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe de empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones, “para poder llevar a cabo esto se necesita de 03 fases<sup>6</sup> [sic]”:

- La primera fase es la autoevaluación, “se basa en recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones, eso nos permite identificar las fortalezas y mejorar para poder colocar un plan de mejoramiento, es por eso que la autoevaluación es esencial durante la aplicación de los planes [sic]”.
- La segunda fase “es el mejoramiento, basado en las instituciones; son las metas que se establecen para poder

---

<sup>6</sup> Figueroa, J. (1998) Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación. Consultado el 22 de mayo del 2013. Dirección electrónica: <http://nuevaalianza.wordpress.com>

cumplirlas y lograr mejora, estrategias claras para poder cumplir la misión del mejoramiento [sic]”:

- La tercera fase “es la ejecución y seguimiento, esta es para la toma de decisiones. Estas tres fases establecidas llevan el proceso para el mejoramiento de una gestión educativa [sic]”.

**Mora, D (2007)**<sup>7</sup> nos dice que “la gestión educativa involucra en sus procesos las personas como directivos, administrativos, docentes e inclusive a los padres de familia, donde se tienen en cuenta sus opiniones para crear no solo una formación, no solo con una visión institucional, que se encarga de manejar los recursos educativos, lo que permite pasar a una formación socioeducativo, pues esta permite que se integren procesos y acciones educativas administrativas directivas participativas con el fin único de garantizar una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los sujetos que participan en el hecho educativo dentro o fuera de los respectivos centros educativos [sic]”.

**Lya Sañudo (2006)**<sup>8</sup> indica que la gestión educativa es un *“proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución*

---

<sup>7</sup> Mora, D. (2007) Educación Técnica, Tecnológica, Productiva y Profesional en América Latina y el Caribe. En: Mora, D. y De Alarcón, S. Investigar y Transformar. Reflexiones sociocríticas para pensar la educación. La Paz: Instituto Internacional de Integración, pp. 8, 9.

<sup>8</sup> Sañudo. L. (2006) La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. <http://educacion.jalisco.gob.mx>

*educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos [sic]”.*

**Lepeley, (2003)<sup>9</sup>** señala que la gestión educativa *“busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones. Es importante señalar que la calidad comienza con el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes [sic]”.*

**Casassus (2000)<sup>10</sup>** por su parte manifiesta que, *“lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar la estructura administrativas federales y estatales para abrir cambios y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero camino educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crear en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancias, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presente en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema [sic]”.*

**Lya Sañudo (2006)<sup>11</sup>** define como un *“proceso mediante el cual se organizan “las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos*

---

<sup>9</sup> Lepeley M. (2003) Gestión y calidad en Educación. Mc GrawHill. México D. F. p. 118

<sup>10</sup> Casassus Juan (2000) Poder, lenguaje y calidad de la educación” En Boletín del Proyecto Principal, N° 50. Unesco, Santiago de Chile. p. 44

<sup>11</sup> Sañudo. L. (2006) La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. <http://educacion.jalisco.gob.mx>

*procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos [sic]*”.

**Pozner (2000)**<sup>12</sup> menciona que *“la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas [sic]*”.

**UNESCO (2000)**<sup>13</sup> señala que *“la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación [sic]*”.

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a. Centralidad en lo pedagógico.
- b. Reconfiguración
- c. Trabajo en equipo
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro

---

<sup>12</sup> Pozner de Weinberg, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II, iipe, Buenos Aires. p. 88

<sup>13</sup> Pilar Pozner (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIFE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP. Argentina.



g. Intervención sistémica y estratégica.

➤ **Objetivos gestión educativa**

En cuanto a los objetivos de la gestión educativa se tiene:

- a) Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- b) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- c) Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- d) “Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen<sup>14</sup>. [sic]”.

➤ **Importancia de la Gestión Educativa**

Los frutos positivos obtenidos por el diseño e implementación de proyectos de reforma sobre los sistemas educativos de muchos países Latinoamericanos, como Chile, México, Cuba y Costa Rica, han sido posibles gracias al proceso de gestión en tal ámbito, “el cual está conformada por un conjunto de sub-

---

<sup>14</sup> Synthesis (2008) La gestión escolar en las instituciones educativas. pp. 9Recuperado de [www.uach.mx](http://www.uach.mx)

procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas de forma exitosa, por lo que una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos<sup>15</sup> [sic]”.

Figura N° 01



Figura 4: Realización total de las tareas del centro con la aplicación de la Gestión Educativa.

La gestión educativa es un proceso de fortalecimiento de los Proyectos Educativos y de ayuda para el mantenimiento de la autonomía institucional. En sí, la importancia que tiene esta gestión para el mejoramiento del sistema educativo de un país

---

<sup>15</sup> Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003

radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

➤ **Características.**

Básicamente, esta gestión se caracteriza por una visión-misión amplia de las oportunidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Este proceso es acción, y, como compromiso a toda la comunidad educativa, es fundamental lograr que todos los actores de esta tiren o remen hacia un mismo lado o rumbo para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente<sup>16</sup>.

Los elementos que contiene la Gestión Educativa Estratégica se reconocen como los básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora<sup>17</sup>.

➤ **Tipos o niveles de concreción de la gestión educativa**

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos<sup>18</sup>: pedagógica/didáctica, administrativa y socio-humanística o comunitaria. El principio base de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados

---

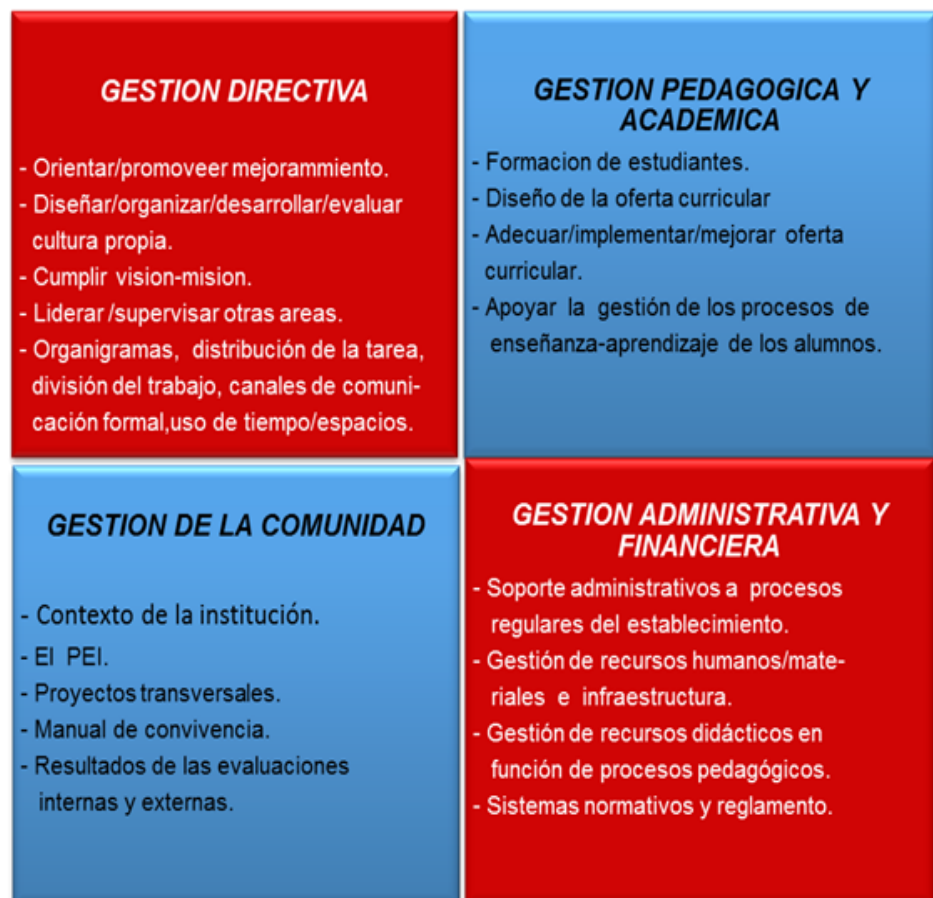
<sup>16</sup> [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co) Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

<sup>17</sup> Lujambio Irazábal, Alonso et al. (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad, Secretaría de Educación Pública. México. pp. 78

<sup>18</sup> [www.marioyufra@hotmail.com](mailto:marioyufra@hotmail.com); La gestión educativa; com. Perú, 2006.

y deseados. Viene al caso que las dimensiones o ámbitos son entendidos como áreas de intervención de la Gestión Educativa, y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

Figura Nª 02



### 1.2.3. Gestión Directiva

Se refiere al desarrollo del liderazgo transformacional que potencia el trabajo en equipo, y que permite compartir la misión, la visión, los principios, los valores, los objetivos y las metas de la institución.

La gestión directiva se ocupa, además, del desarrollo de procesos de dirección estratégica que asegure el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de los indicadores globales de la institución y el redireccionamiento continuo hacia la visión, que responda a la misión y los objetivos institucionales.

- a) El directivo docente orienta, apoya y acompaña: La Personería Escolar: La labor del personero(a) escolar, como representante de los(as) estudiantes, debe ser evaluada por el gobierno escolar, con el fin de mejorar cada día los procesos de elección, participación y desempeño.
- b) Gobierno Escolar: el directivo docente lidera, orienta, apoya y acompaña la elección del gobierno escolar y el cumplimiento de las responsabilidades del consejo directivo y del consejo académico. Tanto el consejo directivo como el académico, acuerdan su propio reglamento interno.

La Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento esta gestión tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión académica, la gestión de

comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión<sup>19</sup>.

#### **1.2.4. Gestión Pedagógica y Académica.**

Esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión Pedagógica y Académica es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal<sup>20</sup>.

Esta gestión se refiere a cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular; así mismo, contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo,

---

<sup>19</sup> [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co). Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia.

<sup>20</sup> Vidal Ledo María et al.(2008) Gestión educativa; Blogger: sld.cu .Cuba,  
<http://bvs.sld.cu/revistas/ems/>

asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La dimensión pedagógico-didáctica, o pedagógico-académico, está referida específicamente a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados<sup>21</sup>.

Básicamente, esta gestión abarca ítems tales como<sup>22</sup>:

- El diseño de la oferta curricular.
- La implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto educativo institucional.
- El apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza.
- El apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

---

<sup>21</sup> Morel, Judith Susana et al. (2007) Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas. Segunda edición. Tegucigalpa, Honduras. pp. 42.

<sup>22</sup> Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003.

La gestión pedagógica aplica el planeamiento estratégico a los procesos de gestión pedagógica. La gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos. La gestión pedagógica estratégica se caracteriza por:

- a) La centralidad en lo pedagógico, implica que los docentes deben comprender la problemática educativa para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.
- b) El desarrollo de habilidades para tratar lo complejo, se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo, motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las habilidades básicas para la docencia son: la definición de objetivos de aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.



- c) Trabajo en equipo donde se desarrolle la cultura colaborativa, como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- d) Apertura al aprendizaje y la innovación, construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio.
- e) Asesoramiento y orientación profesional, estableciendo una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial como en el asesoramiento y orientación continua.
- f) Cultura organizacional cohesionada por la visión de futuro, orientada por metas claras, visión de futuro. Enfrentando las situaciones problemáticas generando objetivos, consensos, emprendimientos y creatividad.
- g) Intervenciones sistémicas y estratégicas, supone elaborar la estrategia, la secuencia de actividades para lograr los objetivos que se plantean, contando con la planificación como herramienta y las capacidades para la intervención. También requiere del desarrollo de proyectos de innovación educativa para responder a las demandas y las oportunidades<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Gallegos, Juan (2004) Gestión Educativa en el proceso de descentralización. San Juan de Lurigancho, Lima: San Marcos. pp. 15

En la gestión pedagógica estratégica se desarrolla la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de las estrategias pedagógicas.

- a) **Planificación y Organización:** La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas

La planificación consiste en la formulación de estrategias para:

- La organización del trabajo docente en equipos.
- La equidad en la distribución y asignación de los recursos pedagógicos.
- La comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad

Los documentos de gestión sistematizan la organización de la institución educativa, la coordinación racional de las actividades educativas es lo que define a la del trabajo docente organización<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Schein, Edgar (1999) Sense and Nonsense about Culture and Climate. Massachussets: MIT Sloan School of Management. pp. 19

Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación. “Supone crear y animar estructuras organizativas que como una trama dan cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución<sup>25</sup> [sic]”.

b) **Ejecución:** La ejecución de estrategias es la implementación de planes y programas de estudio. Requiere de un trabajo docente coordinado para la realización de los proyectos, la implementación del plan estratégico y la ejecución de la programación curricular. Para ello es necesario:

- Establecer objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos.
- Coordinar las actividades educativas. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de distintas personas que constituyen una organización compleja con los planes fijados de antemano y los recursos destinados para conseguir los objetivos<sup>26</sup> [sic]”.
- Asignar actividades, recursos, tiempos y responsables, para realizar los proyectos y programas

---

<sup>25</sup> Álvarez, Manuel (1988) El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión. Madrid: Popular. pp. 196.

<sup>26</sup> *Ibíd.* pp. 216.

Para IPE, (2000)<sup>27</sup> la ejecución curricular se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional: *“El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias personales y profesionales [sic]”*.

Las estrategias de aprendizaje y enseñanza son un instrumento dinámico que permite potenciar capacidades personales y sociales, de los docentes, además de mejorar su desempeño profesional.

### **c) Evaluación y Monitoreo**

La evaluación de las estrategias consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. La evaluación forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado. La evaluación para el docente implica un proceso de

---

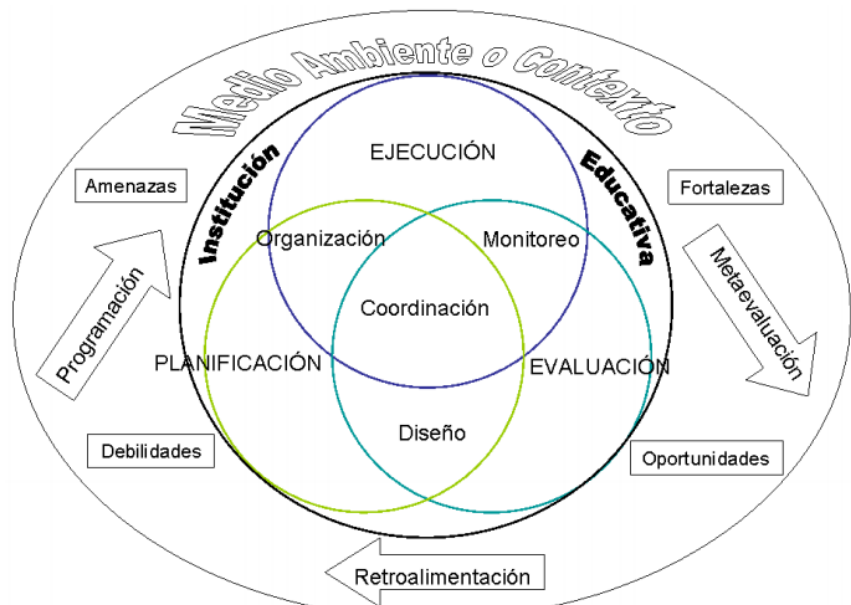
<sup>27</sup> IPE Buenos Aires – UNESCO (2000) Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Proyecto “Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa”. Buenos Aires: Paginar.net. pp. 29.

reflexión, valoración, porque las decisiones que tome podrán mejorar sus estrategias, su diseño de actividades y la selección de recursos apropiados, para que los estudiantes aprendan. Además, favorece la certificación del desempeño.

La evaluación de la gestión pedagógica estratégica se da a lo largo de los procesos de planificación, ejecución y de la evaluación misma, con la revisión de los diseños, la retroalimentación y la meta-evaluación de los procesos de aprendizaje y enseñanza, para estimar los logros alcanzados. Se requiere de habilidades de pensamiento complejo de los docentes, como la observación y la reflexión.

Figura No 01

### Gestión Pedagógica Estratégica



La evaluación de los objetivos de la planificación estratégica requiere del monitoreo de los procesos de gestión. En la gestión pedagógica estratégica, la toma de decisiones es participativa, las labores son compartidas, se acompaña el desempeño individual con el monitoreo y el consejo educativo institucional evalúa. La gestión pedagógica estratégica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad.

Senge (2002)<sup>28</sup> nos dice que el salón de clase, la escuela y la comunidad interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles

### **1.2.5. Gestión de la Comunidad**

La participación y cooperación de la comunidad educativa (familias, miembros de la comunidad y las organizaciones comunitarias), constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza. Esta participación comunitaria en la gestión educativa es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y el director de la

---

<sup>28</sup> Senge (2002) La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. pp. 24

escuela, con el fin de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución<sup>29</sup>.

Los Directivos Docentes tienen la responsabilidad de dinamizar procesos de interacción con el medio social, cultural y productivo en el contexto, hacer lecturas pertinentes de él, identificar problemas y asumir un papel preponderante en la convocatoria a diferentes entidades para componer equipos de trabajo interdisciplinario e intersectoriales para trabajar en el diseño de estrategias de intervención adecuadas y así contribuir con la formación de ciudadanos y ciudadanas y asumir el compromiso de desplegar la propuesta educativa formativa y pedagógica para establecer la relación sociedad escuela, fortaleciendo la práctica democrática, la participación, la valoración de saberes sociales, la comunicación; desde este contexto se puede hacer “la escuela grande”, aquella que el maestro Nicolás Buenaventura propone como la dinamizadora de aprendizajes significativos en y para la convivencia humana.

Esta área asume los procesos relacionados con:

- **Participación y convivencia:** se construyen estrategias de comunicación en doble vía con los miembros, instituciones y organizaciones de la comunidad, creando escenarios donde sea posible el diálogo, los consensos, los disensos y los acuerdos. Asume el conflicto como inherente al ser humano y como

---

<sup>29</sup> Espinel de Pérez Graciela. (2011) La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural. <http://www.eumed.net>

oportunidad de mejoramiento, los reconoce y los asume. En su discusión y solución involucra a la comunidad educativa. El comité de convivencia potencia y lidera el desarrollo de competencias para la convivencia, la transparencia y solución pacífica de conflictos, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y la normatividad vigente.

- **Prevención:** Los Directivos Docentes deben liderar procesos de prevención de riesgos naturales y sicosociales. La institución educativa debe implementar estrategias y mecanismos de prevención y protección, los cuales deben ser conocidos por la comunidad educativa y evidenciados permanentemente para fortalecerlos y mejorarlos con el apoyo de personas e instituciones especializadas
- **Permanencia e inclusión:** la institución educativa debe ha construir modelos pedagógicos, para atender la población con necesidades especiales, que posibiliten a los(as) estudiantes ser atendidos e integrarse a la comunidad educativa en pro del desarrollo de sus capacidades y favorecer el proceso de socialización secundaria.
- **Proyección a la comunidad:** Los Directivos Docentes deben liderar procesos comunicativos que posibiliten la interacción con la comunidad, el encuentro, el esparcimiento y la construcción de sentido de comunidad, mediante la realización de actividades sociales, recreativas, culturales, deportivas, científicas



y productivas, en las cuales la escuela de padres y madres lidere acciones y ejerza un papel dinamizador entre la institución educativa y la comunidad, ejecutando acciones que beneficien el desarrollo comunitario.

### **1.2.6. Gestión Administrativa y Financiera**

Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo |.

El proceso administrativo comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallaremos cada una de ellas:

- a) El planeamiento del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.
- b) La organización de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) La dirección implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la institución educativa; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.

- d) El control, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

Las fases del proceso administrativo aportan la organización necesaria para la mejora de procesos, sin embargo, su aplicación depende del administrador y de su capacidad de gestión, en el caso de las instituciones educativas de gestión privadas; y del director y sub-director, como responsables de la administración de las instituciones educativas públicas. La gestión administrativa comprende el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos.

La dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento. A continuación, describiremos cada una de ellas.

- a) Jurídico Legal: contempla las normas legales que rigen al sistema educativo Constitución Política, Acuerdos Internacionales, Decretos Ley, Ley General de Educación y sus Reglamentos, Resoluciones Ministeriales, etc.

- b) Presupuesto: requiere de la formulación y evaluación del presupuesto, a partir del estudio de mercado, programa operativo (ventas, producción y gastos operativos), programa de inversiones (presupuesto de adquisiciones), programa financiero (estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general y flujo de caja proyectado).
- c) Personal: demanda la gestión de recursos humanos orientada al desarrollo de los mismos para optimizar el nivel de productividad, la satisfacción y creatividad del personal que labora en la institución educativa.
- d) Estadística: comprende la aplicación de estadísticos, el procesamiento y análisis de la información del sistema, y la presentación de resultados, para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- e) Información y comunicación: implica el uso del sistema de información y comunicación en las distintas fases del proceso administrativo: planeamiento, organización, dirección, y control. Administra la base de datos institucional.
- f) Contable y financiera: asume la formulación, análisis e interpretación de los estados financieros, orientándolos hacia el manejo eficiente de la situación económica y financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- g) Infraestructura y equipamiento: demanda la gestión de proyectos de mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, así como del abastecimiento: a través de

los procesos logísticos (planeamiento logístico, organización logística, dirección y control de las actividades logísticas), de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

➤ **La dimensión Administrativa/Financiera abarca:**

- La planificación de las estrategias.
- Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.
- La normatividad.
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.).
- La prestación de los servicios complementarios.
- Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.
- Sistemas normativos y reglamentarios.

Las dimensiones Administrativa y Financiera no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana de una institución, sino paralelas.

### **1.2.7. Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionado entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

#### **Procesos de la Gestión del talento humano<sup>30</sup> [sic]"**

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto (2009) Gestión del Talento Humano. 3era edition. Mc Grawhill. Pp. 8

personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

- Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.
- Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

**Lledo, Pablo (2011)**<sup>31</sup> afirma que los *“recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollar por sí solos [sic]”*

**Chianvenato (2008)**<sup>32</sup> confirma que las personas *son el principal activo de la organización; por consiguiente su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resulta fundamental para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas [sic]”*. Por otro lado, pueden ser generadores de debilidades si las prácticas de administración y gestión del talento humano no son las adecuadas. El autor plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional [sic]”:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.

---

<sup>31</sup> Lledó, Pablo. (2009). Director profesional de proyectos: cómo aprobar PMP sin morir en el intento. Victoria, BC, Canadá. P. 41

<sup>32</sup> Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. P. 243

4. Aumentar la autoactualización y satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
6. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
7. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

**Chiavenato, Idalberto (2002)**<sup>33</sup> nos dice que el talento humano es *“contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables [sic]”*.

**Jericó Pilar (2001)**<sup>34</sup> define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: *“Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización [sic]”*.

---

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, p. 18.

<sup>34</sup> Jericó, Pilar (2008) Gestión del Talento humano. Disponible en: <http://guiadegerencia.com>



### 1.2.8. Gestión del Desempeño

Gestión del Desempeño viene a ser el proceso mediante el cual se busca obtener el mejor rendimiento o desempeño de una persona en un determinado cargo.

**Objetivos de la Gestión del Desempeño**<sup>35</sup> [sic]”.

El objetivo último de un sistema de gestión del desempeño no puede ser otro que la mejora de los resultados de la organización. Dada la naturaleza de los sistemas de gestión del desempeño, los objetivos parciales a través de los cuales se consigue lo mencionado anteriormente son los siguientes:

- Involucrar a las personas con sus objetivos y los de la compañía.
- Mejorar las actitudes y resultados individuales.
- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Informar a las personas sobre cómo lo están haciendo.
- Estimular a las personas para conseguir actuaciones eficaces.
- Crear un canal de comunicación entre responsables y colaboradores.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales y del grupo.

---

<sup>35</sup> Torres Ordoñez, José Luis (2005) Enfoque para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en el resultado de negocio. Colombia: Pensamiento y Gestión. P. 135

- Reconocer a las personas el trabajo bien hecho.

### **Fases de la Gestión del Desempeño:<sup>36</sup>**

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

- Desarrollo: “Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS) [sic]”.
- Implementación: “En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño [sic]”.
- Retroalimentación: “Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño [sic]”.
- Evaluación: “Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos [sic]”.

---

<sup>36</sup> Ruiz Karla (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones.  
[www.administracion-del-desempenio/administracion](http://www.administracion-del-desempenio/administracion)

Para **Hay Group (2010)** la gestión estratégica del desempeño es *“una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño [sic]”*.

**Cravino (2007)**<sup>37</sup> define la *“gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente” [sic]*. Para **Cravino (2007)** la *“Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión” [sic]*:

### **1.2.9. Recursos Humanos**

Recursos humanos (RRHH) es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

---

<sup>37</sup> Cravino (2007) La gestión del desempeño en el siglo XXI. en Revista Human Capital. P. 161

**Rodríguez y Herrera (2006)**<sup>38</sup> define al recurso humano como la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado.

**Alhama, R. (2004)**<sup>39</sup> El recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si "el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

**Ordiz y Avella, (2002)**<sup>40</sup> señalan que el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles.

---

<sup>38</sup> Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011) La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Ed. Bibliociencias. P. 163

<sup>39</sup> Alhama, R; Arrastra, A & Martínez, T (2004) "Nuevas formas organizativas". La Habana: Ciencias Sociales. Pág 27.

<sup>40</sup> Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2002) Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, pp. 59.

**Gómez-Mejía et al. (2001)**<sup>41</sup> clasifican a los recursos humanos en tres categorías: directivos, personal de línea y personal administrativo. Definen a los directivos como: “aquellas personas que tienen a su cargo a otras personas y se responsabilizan de la ejecución correcta de las acciones que fomentan los buenos resultados de sus unidades dentro de un plazo establecido.

**Las Funciones principales de RRHH se detallan a continuación**<sup>42</sup>:

- **Reclutamiento y selección.** Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.
- **Inducción.** Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.

---

<sup>41</sup> Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª Edición. Prentice Hall. pp. 35

<sup>42</sup> Reyes, P.: (2002) Administración moderna. Ed. Limusa-Noriega, 2ª edición, p. 326, México, pp. 32

- **Capacitación.** Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.
- **Remuneraciones.** Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- **Motivación y clima laboral.** Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.

Cabe destacar que básicamente del área de RRHH depende toda la empresa, todo los departamentos de una empresa deben girar en torno a esto para que la empresa pueda tener un buen funcionamiento y beneficios, porque una empresa depende totalmente de la gestión humana y si esta no cumple con los parámetros y perfiles de los puestos que se necesita es muy difícil que la empresa pueda salir hacia delante.

### **1.2.10. Desempeño del Docente**

El desempeño docente es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador.

**Torres, (2008)**<sup>43</sup> señala que el desempeño docente tiene estrecha relación con *“la calidad y eficiencia con que el docente cumple sus labores, entre ellas: propiciar un ambiente favorable de trabajo donde todos los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente; planificar y preparar las actividades de enseñanza – aprendizaje constructivistas, decidiendo lo que va a ser enseñado, cuándo, cómo, dónde y con qué hacerlo, mismas que además de motivar al alumno hacia el aprendizaje le permitan afianzar los conocimientos [sic]”*.

---

<sup>43</sup> Torres, J. (2008). Gestipolis. [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

**Estrada, (2013)<sup>44</sup>** menciona que *“El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado [sic]”*.

**Medrano, (2010)<sup>45</sup>** indica que la mejora del *“desempeño profesional será factible en la medida que los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales, entendidas esencialmente como un saber actuar, lo cual exige reflexión y deliberación. Asumir un referencial por competencias, pone de relieve un claro compromiso con la figura del práctico reflexivo, eje de toda propuesta formativa. También hace patente el cambio de visión del profesional de la educación que asume, consciente y críticamente, la construcción del curriculum con cada una de las acciones que emprende [sic]”*.

### **Factores que influyen en el desempeño docente**

- **Formación inicial y capacitación docente:** se inicia cuando éste ingresa a una institución de formación pedagógica sea esta una Universidad o un Instituto Pedagógico y se prolonga a lo largo de su vida profesional, debiendo asumir el aprendizaje como una necesidad para un mejor desempeño en su profesión o para el perfeccionamiento de sus competencias intelectuales y técnicas que le permitan

---

<sup>44</sup> Estrada, L. (2013) El desempeño docente. Carabobo - Venezuela: Universidad de Carabobo. P. 88

<sup>45</sup> Medrano, H. (2010) Congreso Iberoamericano de Educación. [www.chubut.edu.ar](http://www.chubut.edu.ar)



estar al día con el conocimiento científico, humanístico y tecnológico.<sup>46</sup>

**Villani, (2009)**<sup>47</sup> señala que *“la formación inicial docente, se puede establecer que en la actualidad, las instituciones de educación superior son las responsables de entregar dicha formación, sin embargo, la formación en las prácticas profesionales debiera ser entregada de manera conjunta por el Departamento Municipal de Educación, u otra institución responsable y las universidades [sic]”*.

**Velazco, (2006)**<sup>48</sup> indica que *“la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo[sic]”*.

### **Dominios del desempeño Docente**

En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

Se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto

---

<sup>46</sup> Oliva, I. D. (2010) Dimensiones de fractura cognitiva en formación inicial docente en Chile: Un estudio de casos en tres contextos formativos, Estudios Pedagógicos. Santiago. P. 139

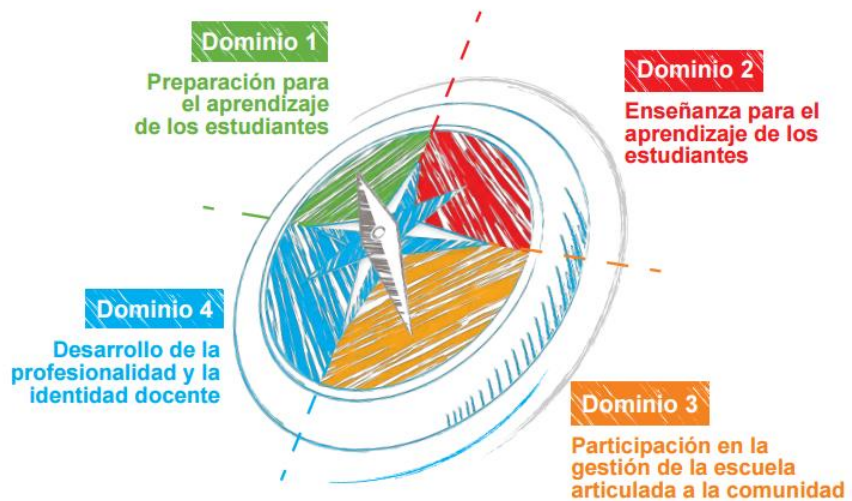
<sup>47</sup> Villani, A. L. (2009) Science Teacher Education in Brazil: pp. 106.

<sup>48</sup> Velazco, E. y. (2006) La Motivación como factor de Influencia en el Desempeño Laboral del área Docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca. Tantoyuca, México: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.

comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad<sup>49</sup>

**Figura N° 3**

**Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente**



Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

---

<sup>49</sup> MINEDU (2014) Marco de Buen Desempeño Docente. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. pp. 26

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus

características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

**Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente** Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

### **1.2.11. Desempeño Laboral**

Desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización<sup>50</sup>, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

---

<sup>50</sup> García, María. (2001) "La importancia de la evaluación del desempeño". Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo p. 3.

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. *Las organizaciones en su mayoría establecen pautas que rigen la conducta del empleado, tanto de forma específica en los objetivos, como de forma implícita en la misión y visión, logrando con ello orientar el desempeño del colaborador*<sup>51</sup> [sic]”.

**Amorós (2007)**<sup>52</sup> considera al desempeño laboral “*como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo* [sic]” ., [sic]”

**Palaci (2005)**<sup>53</sup> afirma que el desempeño laboral es el “*valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo*”. *Estas conductas, de un mismo o varios individuo (s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional* [sic]”.

---

<sup>51</sup> Araujo, M. y Leal, M. (2007) Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas. Revista de Universidad Rafael Belloso Chacín, pp. 510

<sup>52</sup> Amorós, Eduardo (2007) Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171.

<sup>53</sup> Palaci, F. (2005). Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Pp. 77

**Chiavenato (2000)**<sup>54</sup> explica que el *desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye una estrategia individual para lograr alcanzarlos. Un puesto de trabajo constantemente exige al trabajador explorar e implementar nuevas técnicas para alcanzar mejores resultados [sic]*". En algunos casos es cuestión de ensayo y error lo que permite conseguir el éxito. Sin embargo, el establecimiento de metas por parte de las organizaciones junto con un comportamiento eficiente de los colaboradores permite alcanzar resultados esperados.,

Para los autores **Ardouin, J., et al. (2000 p. 694)**<sup>55</sup> el "*nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación; luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso) [sic]*". Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados.

**Faria (1995)**<sup>56</sup> considera que el desempeño laboral como el "*resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los*

---

<sup>54</sup> Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos (5ª.ed.) Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. P. 333

<sup>55</sup> Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000) Motivación y satisfacción laboral. <http://www.udec.cl>

<sup>56</sup> Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores. pp. 155

*más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar [sic]”.*

### **1.3. Marco Legal**

#### **1.3.1. Constitución Política del Perú**

**Artículo 13°.-** La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

**Artículo 14°.-** La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país.

#### **1.3.2. Ley N° 28044 - Ley General de Educación<sup>57</sup>**

**Artículo 1°.-** La presente ley tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora.

**Artículo 2°.-** La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que

---

<sup>57</sup> Diario Oficial El Peruano (6/07/13)

contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad.

**Artículo 64°** menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- a. Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b. Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c. Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d. Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa. e) Desarrollar liderazgos democráticos.
- e. Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- f. Promover la activa participación de la comunidad.



- g. Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- h. Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- i. Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- j. Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

#### **1.4. Investigaciones**

**Alarcón Mujica Silvia Zarela (2013)<sup>58</sup> concluye:**

- a) Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión educativa y la calidad de la educación que logran las instituciones privadas, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado, se considera acertada.
- b) Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las instituciones; así es que, la organización y participación a

---

<sup>58</sup> Alarcón Mujica Silvia Zarela (2013) Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana. U. San Martín de Porres. Tesis Maestría. pp. 140

concursos es recurrente. Tan es así, que todas las Instituciones tienen reconocimientos nacionales e internacionales.

- c) El planeamiento estratégico en las instituciones privadas, el buen uso de los recursos instituciones y los logros conseguidos se vio reflejado en la mejora continua de las Instituciones, todas; con menos de 20 años de funcionamiento; no obstante, con excelentes organizaciones administrativas.
- d) La relación del liderazgo en las Instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación que tanto el docente como el director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad.
- e) Los directivos y docentes de las Instituciones, desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor.

**Yábar Simón Imelda (2013)<sup>59</sup>** concluye:

- a) Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza Ho, por lo que El R2 de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.
- b) Existe relación directa entre la Evaluación y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima

---

<sup>59</sup> Yábar Simón Imelda (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. UNMSM. Tesis maestría. pp. 135.

ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza  $H_0$ , por lo que El  $R^2$  de Spearman es 0.3114 lo que nos indica que el 31.14% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Evaluación de la Gestión educativa.

- c) Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza  $H_0$ , por lo que El  $R^2$  de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa.
- d) Existe relación directa entre el Planeamiento y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza  $H_0$ , por lo que El  $R^2$  de Spearman es 0.4212 lo que nos indica que el 42.12% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Planeación de la Gestión educativa.
- e) Siendo el valor P (sig) 0.00 menor que 0.05, se rechaza la  $H_0$ , se acepta la hipótesis de la investigación ya que se demuestra que existe relación entre la organización de la Gestión Educativa y la Práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, por los resultados de  $R^2$  que es de 0.4134 que nos indica que el 41.34% de la variable práctica docente está siendo explicada por la organización de la Gestión educativa.
- f) Se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa con relación al desarrollo de la práctica

docente se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05.

- g) Existe relación entre la Ejecución de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05. quedando rechazada la hipótesis nula
- h) Existe relación entre el Control de la gestión educativa y la práctica docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05. quedando rechazada la hipótesis nula.

**Vargas Vásquez Delia Mercedes (2010)<sup>60</sup>** en su investigación concluye:

- a) La Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa.
- b) Los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo-institucional positivo; el

---

<sup>60</sup> Vargas Vásquez Delia Mercedes (2010) Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. PUCP. pp. 303

liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones. El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica. La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.

- c) El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. Se comprende que aprender y enseñar son tareas colectivas de participación, por ello, la dirección promueve responsabilidades compartidas donde el apoyo es cooperativo. En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia. Además, se da una coordinación pedagógica real en la toma de decisiones a través de: cada grupo de trabajo docente, conformado por un coordinador y sus docentes de cada nivel educativo inicial, primaria y secundaria (por áreas) y del consejo directivo, quienes finalmente determinan las decisiones definitivas. El estilo de gestión de los coordinadores de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, se caracteriza por ser organizado, comunicativo y democrático. El estilo de gestión de los coordinadores de grupo docente es comunicativo, comprometido y eficiente. En el cumplimiento de sus funciones, los coordinadores, en general, aplican un estilo de gestión moderno y flexible.

- d) En el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos, de la siguiente manera:
- En la planificación curricular en grupo de trabajo docente, se definen los objetivos estratégicos del PEI y se diseña el Plan Anual de Trabajo; se toman decisiones para la diversificación curricular, se elaboran los programas de estudio, se programan las unidades didácticas, las sesiones de aprendizaje y se diseñan los indicadores e instrumentos de evaluación. La participación en la dinámica grupal contribuye a responsabilizar a los docentes del equipo, cooperando para alcanzar mayores y mejores niveles de colaboración.
  - En el proceso de la ejecución curricular en grupo docente, se promueve el compromiso y el ambiente participativo en la ejecución curricular; se comparten algunas experiencias y contrastan procesos de aprendizaje docente haciéndose extensivo a los demás grupos con proyectos institucionales; se elaboran informes técnico pedagógicos a nivel personal y en grupo; y se toman decisiones para la mejora de la planificación y ejecución curricular.
  - Los resultados del análisis del proceso de evaluación curricular, muestran la necesidad de monitoreo de los procesos pedagógicos; el mejoramiento de la administración del tiempo y las horas efectivas de las sesiones de aprendizaje considerando las actividades institucionales; los docentes requieren procesos de reflexión

e investigación en grupo cooperativo; se debe mejorar la comunicación de resultados de evaluaciones. Las autoridades y los grupos docentes realizan acciones para acompañar y verificar los avances de los proyectos y actividades que se dan en la I.E. compartiendo el control y el monitoreo para cumplir con las tareas.

- e) Las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes se expresan en: las limitaciones a la ejecución del proceso de evaluación y monitoreo a los docentes por las autoridades; el uso indebido del tiempo destinado a horas efectivas de aprendizaje en la preparación de numerosas actividades institucionales; la falta de iniciativa en el desarrollo de las investigaciones, limitaciones a la investigación y la falta de comunicación de resultados de estas investigaciones. Los logros de la gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos son: la reflexión sobre la práctica para el mejoramiento de los procesos de gestión pedagógica, el desarrollo del clima y de la cultura institucional. Dicha reflexión promueve el mejoramiento de la gestión pedagógica del trabajo docente alcanzándose niveles de desarrollo, que van desde la coordinación de las acciones individuales y en grupo; la cooperación en grupo de trabajo docente y el desarrollo profesional en el marco de los objetivos de la institución educativa; y colaboración en grupo docente para el desarrollo profesional.

## 1.5. Marco Conceptual

**Capacitación:** Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

**Clima Laboral:** Percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. “Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización<sup>61</sup> [sic]”.

---

<sup>61</sup> González Galán, A. (2000) Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense. P. 23.



**Cultura Organizacional:** los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos deben perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos<sup>62</sup> [sic]”.

**Desempeño Docente:** es “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad<sup>63</sup>.

**Eficiencia:** “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos<sup>64</sup> [sic]”.

**Educación:** La educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o un grupo social pequeño o grande transmiten su capacidad adquirida y sus propósitos con el fin de asegurar la continuidad de su propia existencia y desarrollo.

---

<sup>62</sup> <http://www.encyclopediainanciera.com/>

<sup>63</sup> Valdés V., H. (2006) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, pp. 49

<sup>64</sup> Andrade Simón (2005) Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Pág. 253.

**Ética:** se “relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido<sup>65</sup> [sic]”.

**Gestión:** Guías para “orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución<sup>66</sup> [sic]”.

**Gestión Académica:** Que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

**Gestión Administrativa y Financiera:** Área en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable.

**Gestión de la Comunidad:** Referida a las relaciones de la institución con la comunidad, la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales.

**Gestión Directiva:** Área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

---

<sup>65</sup> <http://definicion.de/etica/>

<sup>66</sup> <http://ABC.conceptos/gestión>

**Gestión del Talento Humano:** Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

**Potencial humano:** El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar<sup>67</sup>.

**Talento Humano:** consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

**Trabajo:** Es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico.

---

<sup>67</sup> <http://definicion-de-potencial-humano.html>

## **CAPITULO II:**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Actualmente, las Instituciones Educativas de Puente Piedra, pertenecen a la Ugel 04, las cuales están clasificadas en Instituciones Públicas y Privadas las que ascienden en total a 106. Las instituciones educativas buscan una educación con calidad que implica la concurrencia de varios factores, unos considerados fundamentales y otros complementarios. Entre los factores principales están los maestros, la infraestructura y la gestión.

El factor gestión, por su centralidad en el manejo y conducción estratégica de todos los elementos y procesos destinados a lograr la efectividad y eficiencia implica alcanzar objetivos y lograr resultados, el manejo de situaciones problemáticas, habilidades para negociar, creatividad e innovación, flexibilidad, toma de decisiones; todos estos procesos constituyen el razonamiento de la Gestión Educativa.

Uno de los principales obstáculos que deben superar las instituciones educativas es lo que generan las situaciones son los cambios sociales que vivimos actualmente afectan a la infancia y a la juventud, hoy existe más riesgo de violencia y está estrechamente relacionada con la exclusión social. La conformación de grupos con dificultades en la convivencia requiere proporcionar a todos los alumnos y alumnas experiencias de igualdad de estatus, promoviendo su sentido de progreso personal, incluso en contextos en los que la cercanía a la violencia cotidiana de diversos tipos aceche a la escuela y a veces la penetra.

El problema de la convivencia y violencia escolar requiere distintos niveles de análisis para luego poder ser abordada: Familias, Docentes, Alumnos. Esto requerirá un diagnóstico institucional que los contemple.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

La gestión educativa se basó en los enfoques:

- a) El enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático.
- b) El enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial.

- c) El enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.
- d) Al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.
- e) El enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana en general y peruana en particular se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro<sup>68</sup>.

### **En busca de nuevos conocimientos**

---

<sup>68</sup> Távara Fernández, Maritza (2007) Reformas en la Gestión Educativa Latinoamericana. Editorial Nuevo Mundo. México. pp. 71

Los esfuerzos realizados en el pasado reciente, en el contexto ampliado del enfoque sociológico a la luz de las nuevas exigencias nacionales e internacionales, presentan resultados de naturaleza y alcance diversos. Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas.

En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa<sup>69</sup>.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **2.1.3.1 Problema General**

¿De qué manera la gestión educativa influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?

---

<sup>69</sup> Schiefelbein, Ernesto (1981) La investigación sobre calidad de la enseñanza en América Latina. p. 7

### **2.1.3.2 Problemas Secundarios**

- a) ¿De qué manera la gestión directiva influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?
- b) ¿De qué manera la gestión pedagógica influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?
- c) ¿De qué manera la gestión de la comunidad influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?
- d) ¿De qué manera la gestión administrativa y financiera influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación tiene por finalidad determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra. En esa perspectiva, la Gestión Educativa se constituye en la nueva visión en la cual a partir de los principios generales de la administración se emprende una gestión más dinámica que se aplica específicamente al campo de la educación. Es por ello, que, en este proceso permanente de retroalimentación, la Gestión Educativa se nutre de diferentes vertientes, tanto con



el desarrollo teórico como con el práctico en estos campos del conocimiento. Actualmente la gestión educativa es considerada una disciplina de enorme aplicación, en el cual el objeto de estudio es la organización y apropiada distribución del trabajo en instituciones educativas que cumplen la noble misión de instruir a los educandos.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Establecer la influencia de la gestión directiva en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- b) Establecer la influencia de la gestión pedagógica en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- c) Establecer la influencia de la gestión de la comunidad en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

- d) Establecer la influencia de la gestión administrativa y financiera en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

### **2.2.3 Delimitación de la Investigación**

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación está delimitada al año marzo 2015 - diciembre 2016.
- b) **Delimitación Espacial:** se realizará en el ámbito geográfico de Puente Piedra.
- c) **Delimitación Conceptual:** Gestión administrativa y financiera en el marco del buen desempeño docente.

### **2.2.4 Justificación e Importancia**

El desarrollo de la presente investigación se justifica porque el factor gestión, se ha convertido de enorme trascendencia para la buena marcha de las instituciones educativas. La gestión se constituye en el eje central que permite el manejo y conducción estratégica de los procesos. A su vez, estos procesos tienden a alcanzar la efectividad y por lo tanto comprende implícitamente la eficiencia que se requiere para alcanzar en términos de objetivos y con ello lograr los resultados, que, por la naturaleza del manejo de situaciones problemáticas, habilidades para negociar, creatividad e innovación, flexibilidad, nos capacitan para una adecuada toma de decisiones.

Esta investigación es importante porque una de las principales tareas que tienen las instituciones educativas es que están obligadas a generar las situaciones que hagan posible los cambios sociales para lograr adecuados estándares de vida a través del conocimiento. Los tiempos socialmente han cambiado de manera abrupta. Hoy en día vivimos situaciones que afectan tanto a la infancia como a la juventud; y todo ello porque el clima de inseguridad y violencia está directamente asociado con la exclusión social. En ese sentido la educación tiene un carácter relevante, pero a la vez, el manejo de los diferentes aspectos educativos encaminados para tener instituciones sólidas, hará posible alcanzar los objetivos de una buena educación y por lo tanto se convierte en un factor trascendente. En ese sentido el manejo y buen gobierno de las instituciones educativas adquiere especial relevancia.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos Teóricos**

#### **Gestión Educativa**

Cassasús (2000)<sup>70</sup> muestra una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos, definiendo esta como *“una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”* O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los

---

<sup>70</sup> Casassus Juan (1999) Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en La Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile pp. 49.

recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

La gestión trata de acciones humanas y desde esta perspectiva **Cassasús (2002)**<sup>71</sup> la define como *“la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales”*, donde su valor agregado es la mejora continua. Señala como el tema central de la Teoría de la Gestión *“es la comprensión e interpretación de los procesos de acción humana en una organización [sic]”*.

El objeto de estudio de la gestión educativa es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, con el aporte de las teorías generales de la gestión y los de la educación, donde se pretende aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación.

**Álvarez (2007)**<sup>72</sup> plantea dos perspectivas para entender la gestión educativa. *La primera que entiende la gestión educativa como un proceso integral lidera las dinámicas de todas las actividades y personas, encaminadas a conseguir la calidad en lo que hace la institución, donde el centro de la reflexión está en las demandas de los beneficiarios, la interacción con la sociedad, las características de los insumos y medios, la calidad de los procesos y de los resultados. La segunda que entiende la gestión como el desarrollo de aprendizaje social en las organizaciones, que ayuda a identificar y clarificar sus metas y los medios para alcanzarlos y está*

---

<sup>71</sup> Casassus, J. (2002) Cambios paradigmáticos en educación. San Pablo: Revista Brasileira de educación. pp. 47

<sup>72</sup> Álvarez, M. (2007) Conceptualización del currículo. Documento de trabajo Proyecto de investigación. Prácticas de gestión curricular: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de educación. pp. 6

*orientada hacia el futuro y a las necesidades de la sociedad o de los grupos, de las organizaciones o de las comunidades.*

**Naranjo (2007)**<sup>73</sup> *“La Gestión Escolar pretende el buen uso de las herramientas que se han diseñado para la correcta utilización de todos los recursos con que cuentan las instituciones educativas, incluyendo el potencial humano [sic]”*. La institución educativa se puede gestionar conjugando su parte pedagógica y administrativa, optimizando y potenciado los resultados, sin descuidar ninguno de sus componentes y garantizando la calidad, la estabilidad y la proyección en los procesos haciéndola competitiva.

El desafío de los sistemas educativos radica en cómo lograr mejores capacidades para el aprendizaje, especialmente para la infancia y la juventud, en cómo promover una cultura estructurada en valores que sostengan la vida, la equidad, la solidaridad, el diálogo y la palabra como mediadores de las interacciones. Un aspecto fascinante del ejercicio de la gestión educativa, es el paso de las ideas a los actos y descubrir que se han armado mundos en los que interactúan alumnos, padres y docentes y comunidad en general. Los indicadores más relevantes para evaluar los efectos del reto, serán la calidad y la cantidad de valores sociales que se logren instalar en la organización y sus miembros.

### **Desempeño del docente**

Las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de

---

<sup>73</sup> Naranjo, J. (2007) La política de Calidad de la educación en Bogotá. Secretaria de Educación. pp. 81

educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

### **Propósitos del Desempeño Docente**

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

## **2.3.2 Hipótesis General y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis general**

La gestión educativa influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) La gestión directiva influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- b) La gestión pedagógica influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- c) La gestión de la comunidad influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- d) La gestión administrativa y financiera influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

## **2.3.3 Variables e Indicadores**

### **2.3.3.1 Identificación de las Variables**

#### **Variable Independiente (VI)**

La gestión educativa

## Variable Dependiente (VD)

Marco del buen desempeño docente

### 2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

Variables	Indicadores
VI: La gestión educativa	<p><b>Gestión directiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de planificación</li> <li>○ Nivel de Control</li> <li>○ Nivel de definición de objetivos</li> <li>○ Decisiones para solucionar problemas</li> <li>○ Nivel de la comunicación</li> <li>○ Grado de capacitación del personal</li> <li>○ La influencia del poder.</li> </ul> <p><b>Gestión pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de conocimientos de los estudiantes.</li> <li>○ Nivel de conocimientos de la práctica docente.</li> <li>○ Nivel de conocimientos de las teorías educativas</li> <li>○ Nivel de conocimientos de la dirección del aprendizaje.</li> <li>○ Nivel de Conocimientos de modelos pedagógicos</li> <li>○ Nivel de conocimientos y métodos de investigación.</li> </ul> <p><b>Gestión de la Comunidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La participación y cooperación de la comunidad educativa</li> <li>○ la promoción de la participación de la comunidad educativa</li> <li>○ Diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención</li> <li>○ Las actividades sociales entre los actores institucionales</li> <li>○ Desarrollo de acciones con todos los actores de la comunidad</li> <li>○ Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.</li> </ul> <p><b>Gestión Administrativa y Financiera.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La planificación de las estrategias.</li> <li>○ Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios</li> <li>○ El control de las acciones propiciadas.</li> <li>○ El manejo de la información.</li> <li>○ La normatividad en los aspectos académicos.</li> <li>○ Procesos y procedimientos administrativos</li> <li>○ La prestación de los servicios complementarios.</li> <li>○ Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.</li> <li>○ Sistemas normativos y reglamentarios.</li> <li>○ El acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.</li> <li>○ Elaboración y manejo presupuestario.</li> <li>○ Procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos</li> <li>○ Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación</li> <li>○ Búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos.</li> <li>○ Elaboración de presupuesto anual.</li> <li>○ Control de ingresos y gastos.</li> </ul>



<p>VD:</p> <p>Marco del buen desempeño docente</p>	<p><b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ planificación del trabajo pedagógico</li> <li>○ elaboración del programa curricular</li> <li>○ desarrollo de las unidades didácticas</li> <li>○ elaboración de sesiones de aprendizaje con enfoque intercultural e inclusivo</li> </ul> <p><b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones</li> <li>○ el docente desarrolla un clima favorable al aprendizaje</li> <li>○ el manejo de los contenidos</li> <li>○ la motivación permanente de sus estudiantes</li> <li>○ el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación,</li> <li>○ la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes</li> </ul> <p><b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la participación en la gestión de la escuela</li> <li>○ la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa</li> <li>○ la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional</li> <li>○ la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable</li> <li>○ la valoración y respeto a la comunidad</li> </ul> <p><b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comprende el proceso de la formación y desarrollo de los docentes.</li> <li>○ Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica</li> <li>○ Incluye la responsabilidad en los procesos resultados del aprendizaje</li> <li>○ manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas</li> </ul>
--	---

## CAPITULO III:

### MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.3 Población y Muestra

##### **Población**

La población está constituida por 1260 docentes de Puente Piedra.

##### **Muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

##### Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población (1260)
- Z = Nivel de confianza (1.96)
- p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.50)
- q = (1-p) = 0.50
- E = Error de precisión 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (1260) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (1260 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{1210.104}{3.1475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1210.104}{4.1079}$$

$$n = 294$$

### **3.4 Método y Diseño de la Investigación**

#### **3.4.1 Método de Investigación**

La investigación aplicó básicamente el métodos descriptivo de las variables.

#### **3.4.2 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación corresponde a una investigación es No Experimental, Expost-Facto que corresponde a la investigación descriptivo -explicativo.

**Diseño específico es el siguiente:**

$$M1-Oy (f) O_x$$

**Donde:**

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	La gestión educativa
y	=	En el marco del buen desempeño docente.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Técnicas de Recolección de Datos**

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales como son libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

c) Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

### **3.5.2 Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizó el cuestionario que se realizará a los docentes del Distrito de Puente Piedra.

### **3.6 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

### **3.7 Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis que se utilizó es la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

## **CAPITULO IV:**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de los Resultados**

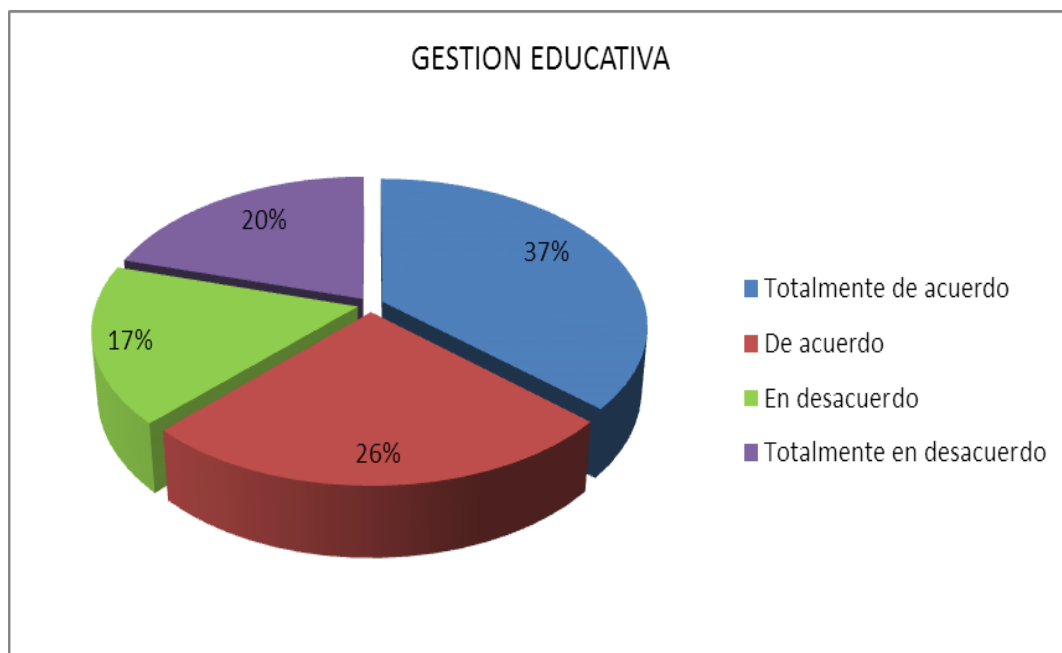
En este apartado de la investigación se desarrolló el trabajo de campo que ha consistido en la presentación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de Puente Piedra. Los resultados hallados se presentaron en cuadros y gráficos, complementados con su interpretación y comentario, luego se procedió a contrastar las hipótesis, se realizó la discusión de los resultados y finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones.

## Resultados de la encuesta aplicada.

**CUADRO N° 01**

GESTION EDUCATIVA		
Respuestas	Nº	%
Totalmente de acuerdo	108	37%
De acuerdo	75	26%
En desacuerdo	51	17%
Totalmente en desacuerdo	60	20%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 01**

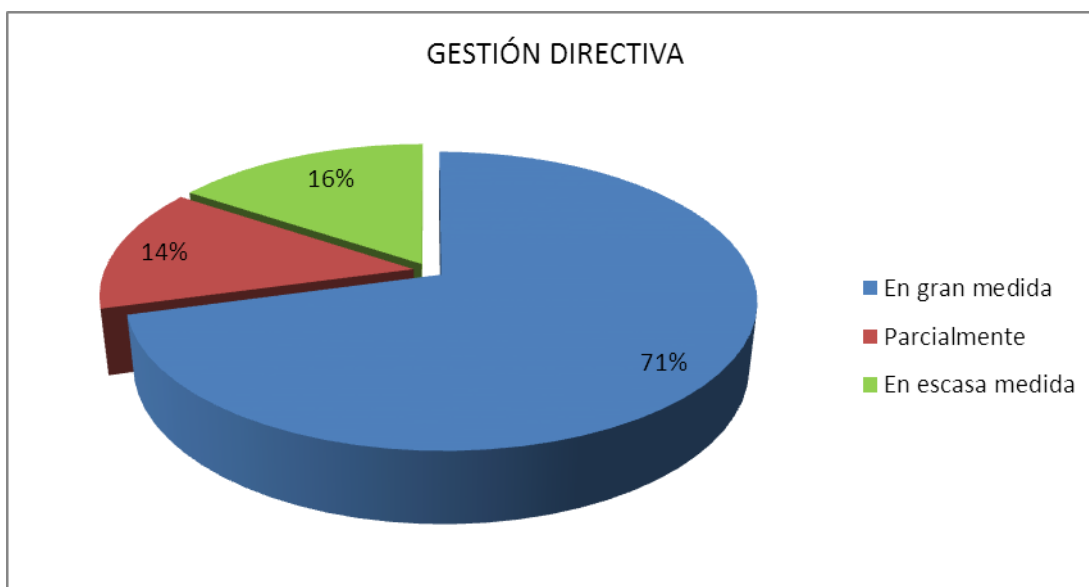


A la pregunta si es que una buena gestión educativa permite un buen desempeño docente, el 48% respondió estar totalmente de acuerdo, el 26% respondió estar de acuerdo, el 15% respondió estar en desacuerdo y el 12% respondió estar totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 02**

GESTIÓN DIRECTIVA		
Respuestas	Nº	%
En gran medida	208	71%
Parcialmente	40	14%
En escasa medida	46	16%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 02**



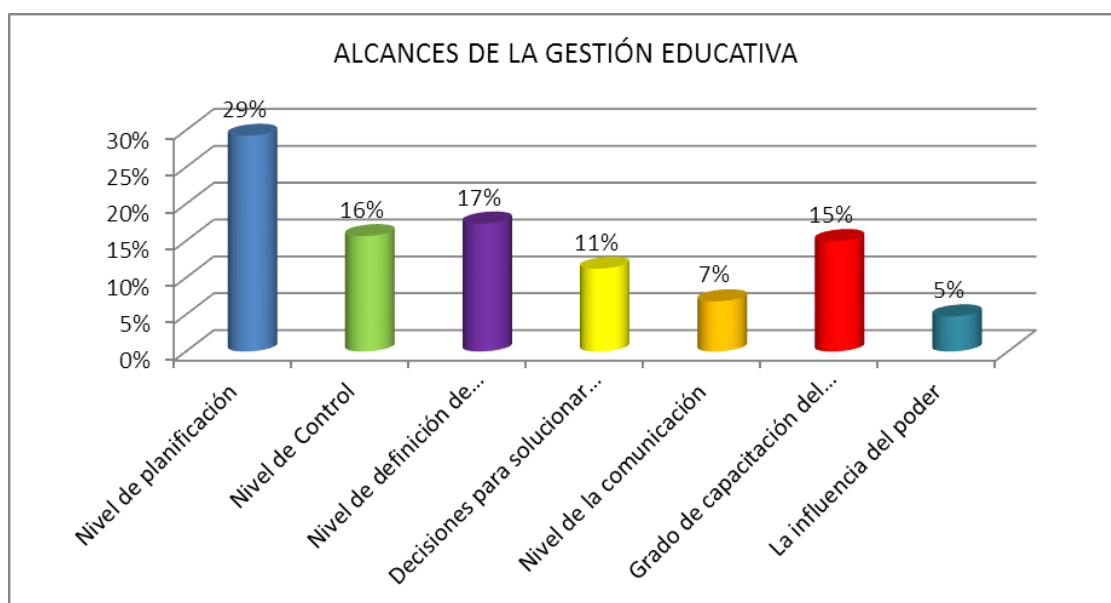
A la pregunta en qué medida la Gestión directiva es un elemento indispensable para el mejoramiento del desempeño docente, el 71% respondió que en gran medida, el 14% respondió que parcialmente y el 16% respondió que en escasa medida.



**CUADRO N° 03**

ALCANCES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA		
Respuestas	Nº	%
Nivel de planificación	86	29%
Nivel de Control	46	16%
Nivel de definición de objetivos	51	17%
Decisiones para solucionar problemas	33	11%
Nivel de la comunicación	20	7%
Grado de capacitación del personal	44	15%
La influencia del poder	14	5%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 03**

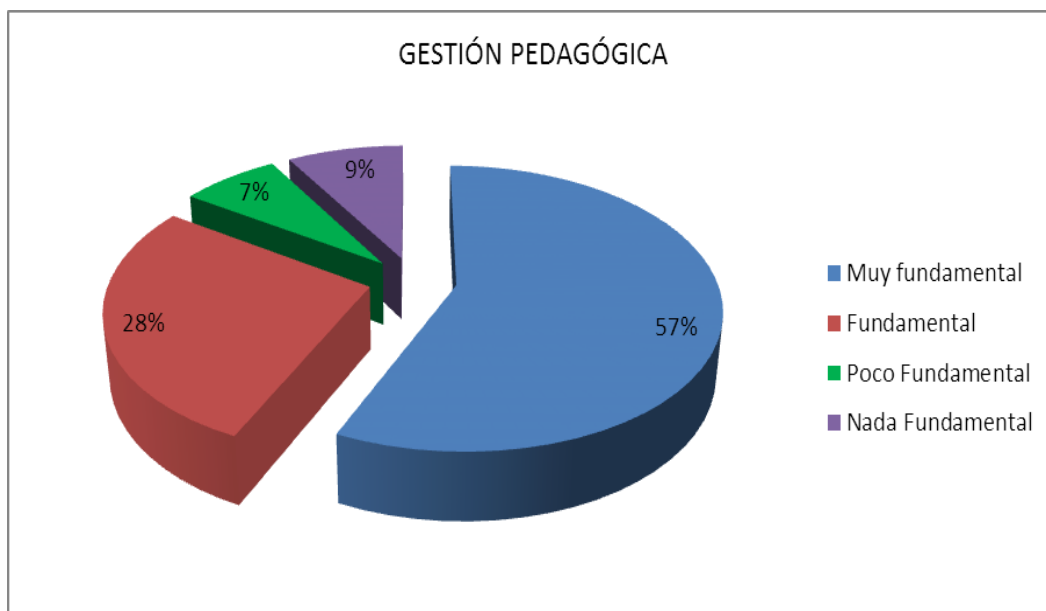


A la pregunta de cuáles son los alcances de la Gestión Educativa en el desempeño docente, el 29% respondió que el nivel de planificación, 16% respondió que el nivel de Control, el 17% respondió que el Nivel de definición de objetivos, el 11% respondió que las decisiones para solucionar problemas, el 7% respondió que el nivel de la comunicación, el 15% respondió que el grado de capacitación del personal y el 5% respondió que la influencia del poder.

**CUADRO N° 04**

GESTIÓN PEDAGÓGICA		
Respuestas	Nº	%
Muy fundamental	167	57%
Fundamental	81	28%
Poco Fundamental	21	7%
Nada Fundamental	25	9%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 04**

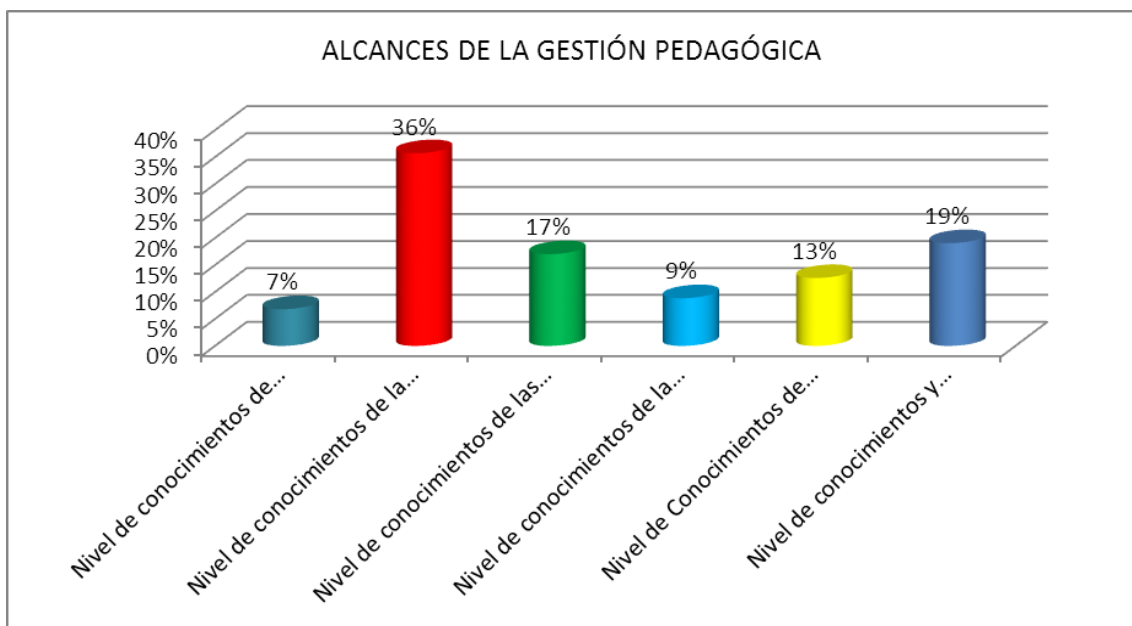


A la pregunta de qué tan fundamental considera usted que es la Gestión pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente, el 57% respondió que es muy fundamental, el 28% respondió que es fundamental, el 7% respondió que poco Fundamental y el 9% respondió que nada Fundamental.

**CUADRO N° 05**

ALCANCES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA		
Respuestas	Nº	%
Nivel de conocimientos de los estudiantes.	20	7%
Nivel de conocimientos de la práctica docente.	105	36%
Nivel de conocimientos de las teorías educativas	50	17%
Nivel de conocimientos de la dirección del aprendizaje.	26	9%
Nivel de Conocimientos de modelos pedagógicos	37	13%
Nivel de conocimientos y métodos de investigación	56	19%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 05**

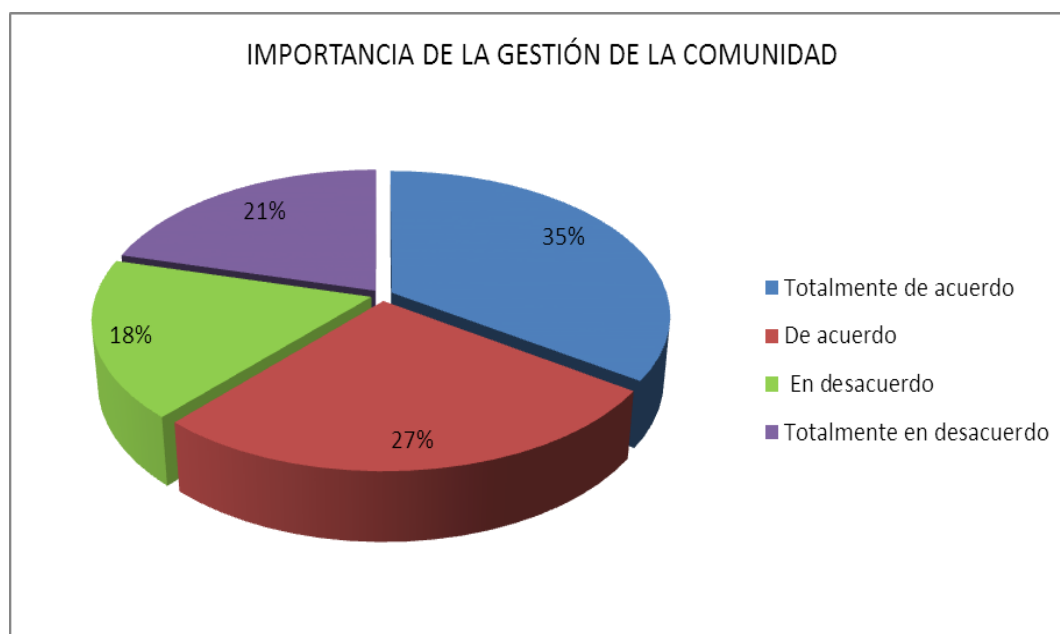


A la pregunta de cuáles son los alcances de la Gestión pedagógica en el mejoramiento de la labor docente, el 7% respondió que el nivel de conocimientos de los estudiantes, el 36% respondió que el nivel de conocimientos de la práctica docente, el 17% respondió que el nivel de conocimientos de las teorías educativas, el 9% respondió que el nivel de conocimientos de la dirección del aprendizaje, el 13% respondió que el nivel de Conocimientos de modelos pedagógicos y el 19% respondió que el nivel de conocimientos y métodos de investigación.

**CUADRO N° 06**

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD		
Respuestas	Nº	%
Totalmente de acuerdo	102	35%
De acuerdo	79	27%
En desacuerdo	52	18%
Totalmente en desacuerdo	61	21%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 06**



A la interrogante si es que es importante la Gestión de la Comunidad en el mejoramiento del desempeño de los docentes, el 35% respondió estar totalmente de acuerdo, el 27% respondió estar de acuerdo, el 18% respondió estar en desacuerdo y el 21% respondió estar totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 07**

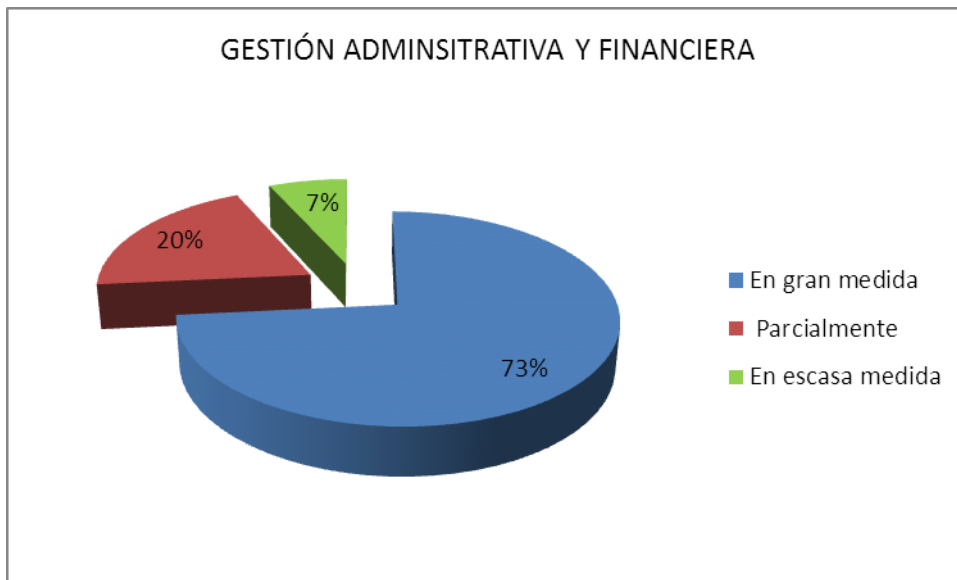
ALCANCES DE LA GESTIÓN DE LA COMUNIDAD		
Respuestas	Nº	%
La participación y cooperación de la comunidad educativa	126	43%
la promoción de la participación de la comunidad educativa	31	11%
Diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención	26	9%
Las actividades sociales entre los actores institucionales	39	13%
Desarrollo de acciones con todos los actores de la comunidad	22	7%
Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.	50	17%
Total	294	100%

A la pregunta de cuáles son los alcances de la Gestión de la Comunidad para el mejoramiento del desempeño de los docentes, el 43% respondió que en la participación y cooperación de la comunidad educativa, el 11% respondió que en la promoción de la participación de la comunidad educativa, el 9% respondió que en el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, el 13% respondió que en las actividades sociales entre los actores institucionales, el 7% respondió que en el desarrollo de acciones con todos los actores de la comunidad y el 17% respondió que en una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.

**CUADRO N° 08**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
Respuestas	Nº	%
En gran medida	216	73%
Parcialmente	58	20%
En escasa medida	20	7%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 07**



A la pregunta en qué medida la Gestión Administrativa y Financiera permite el mejoramiento del desempeño de los docentes, el 73% respondió que en gran medida, el 20% respondió que parcialmente y el 7% respondió que en escasa medida.

**CUADRO N° 09**

ALCANCES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
Respuestas	Nº	%
La planificación de las estrategias.	20	7%
Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios	26	9%
El control de las acciones propiciadas.	15	5%
El manejo de la información.	12	4%
La normatividad en los aspectos académicos.	11	4%
Procesos y procedimientos administrativos	16	5%
La prestación de los servicios complementarios.	13	4%
Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.	25	9%
Sistemas normativos y reglamentarios.	21	7%
El acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.	14	5%
Elaboración y manejo presupuestario.	41	14%
Procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos	23	8%
Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación	21	7%
Búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos.	10	3%
Elaboración de presupuesto anual.	12	4%
Control de ingresos y gastos.	14	5%
Total	294	100%

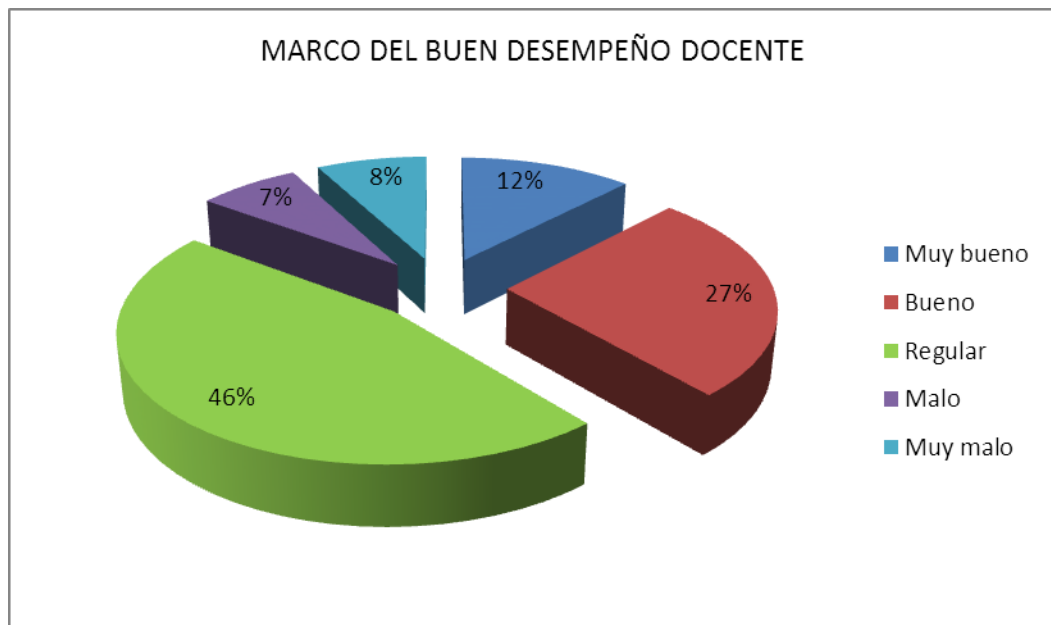
A la pregunta de cuáles son los alcances de la Gestión Administrativa y Financiera dentro de un centro educativo, el 7% respondió que en la planificación de las estrategias, el 9% respondió que en los recursos humanos, financieros y físicos necesarios, el 5% respondió que en el control de las acciones propiciadas, el 4% respondió que en el manejo de la información, el 4% respondió que en la normatividad en los aspectos académicos, el 5% respondió que en los procesos y procedimientos administrativos, el 4% respondió que en la prestación de los servicios complementarios, el 9% respondió que en la gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos, el 7% respondió que en los sistemas normativos y reglamentarios, el 5% respondió que en el acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo, el 14% respondió que en la elaboración y manejo presupuestario, el 8% respondió que en los procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos, el 7% respondió que en los procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación, el 3% respondió que en la búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos, el 4% respondió que en la elaboración de presupuesto anual y el 5% respondió que en el control de ingresos y gastos.



**CUADRO N° 10**

MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE		
Respuestas	Nº	%
Muy bueno	36	12%
Bueno	78	27%
Regular	136	46%
Malo	21	7%
Muy malo	23	8%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 08**

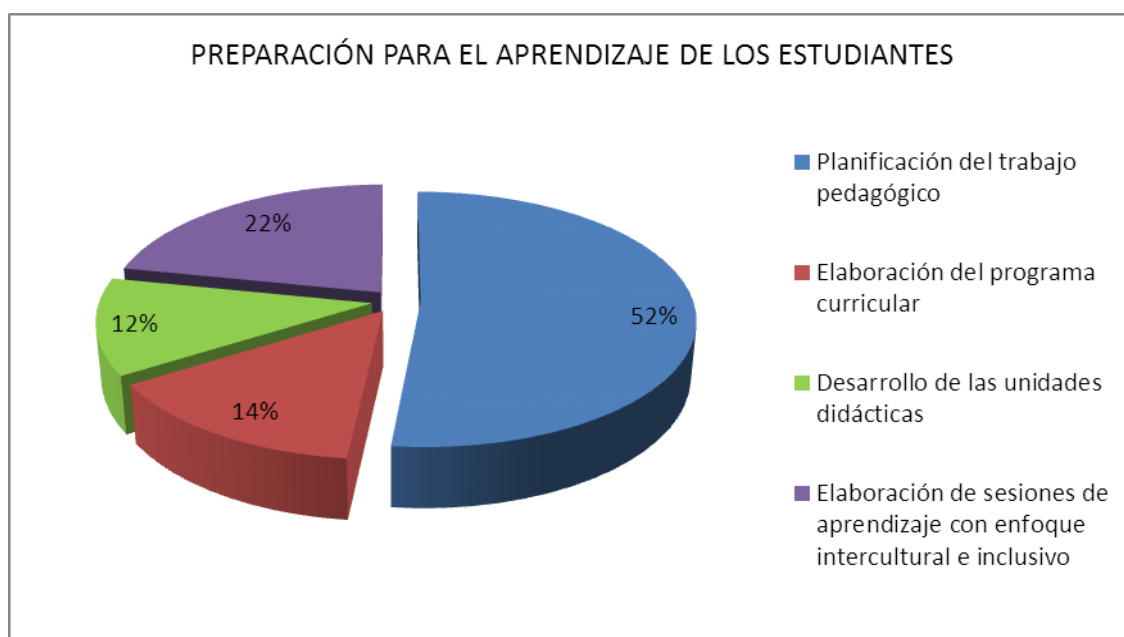


A la pregunta de cómo califica el Marco del buen desempeño docente dentro de su Centro Educativo, el 12% respondió que es muy bueno, el 27% respondió que es Bueno, el 46% respondió que es regular, el 7% respondió que es malo y el 8% respondió que es muy malo.

**CUADRO N° 11**

PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES		
Respuestas	Nº	%
Planificación del trabajo pedagógico	152	52%
Elaboración del programa curricular	42	14%
Desarrollo de las unidades didácticas	36	12%
Elaboración de sesiones de aprendizaje con enfoque intercultural e inclusivo	64	22%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 09**



A la interrogante de cuáles son los alcances de la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, el 52% respondió que es en la planificación del trabajo pedagógico, el 14% respondió que en la elaboración del programa curricular, el 12% respondió que en el desarrollo de las unidades didácticas y el 22% respondió que en la elaboración de sesiones de aprendizaje con enfoque intercultural e inclusivo.

**CUADRO N° 12**

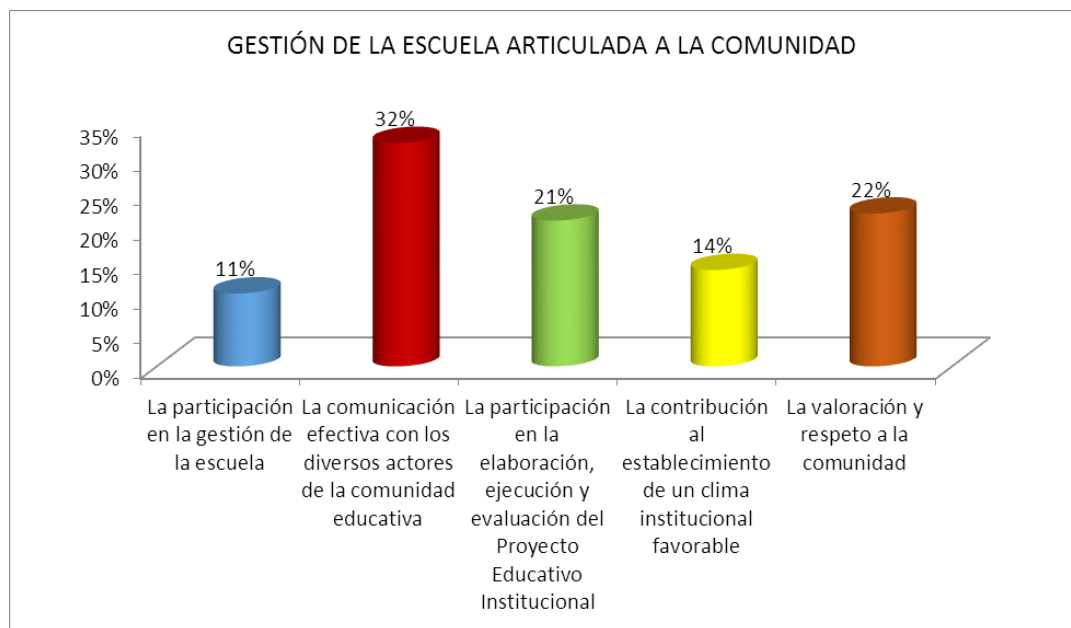
ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES		
Respuestas	Nº	%
Un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones	56	19%
El docente desarrolla un clima favorable al aprendizaje	37	13%
El manejo de los contenidos	41	14%
La motivación permanente de sus estudiantes	21	7%
El desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación	86	29%
La utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes	53	18%
Total	294	100%

A la pregunta de en qué consiste la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, el 19% respondió que es un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones, el 13% respondió que es cuando el docente desarrolla un clima favorable al aprendizaje, el 14% respondió que es en el manejo de los contenidos, el 7% respondió que es en la motivación permanente de sus estudiantes, el 29% respondió que es en el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación y el 18% respondió que es en la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes.

**CUADRO N° 13**

GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD		
Respuestas	Nº	%
La participación en la gestión de la escuela	31	11%
La comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa	95	32%
La participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional	62	21%
La contribución al establecimiento de un clima institucional favorable	41	14%
La valoración y respeto a la comunidad	65	22%
Total	294	100%

**GRÁFICO N° 10**

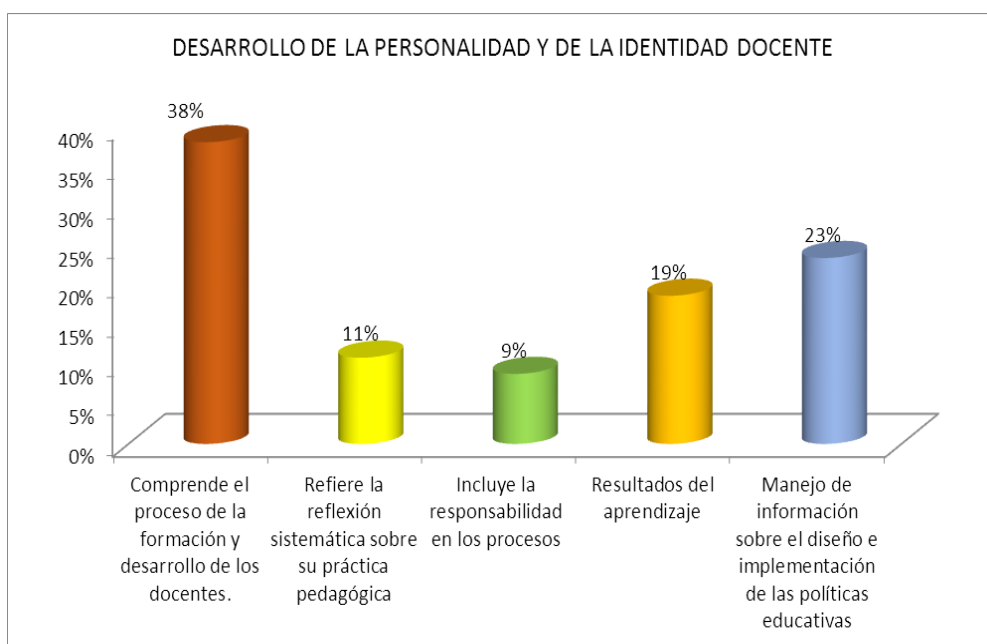


A la pregunta de en qué consiste la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, el 11% respondió que en la participación en la gestión de la escuela, el 32% respondió que en la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, el 21% respondió que en la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el 14% respondió que en la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable y el 22% respondió que en la valoración y respeto a la comunidad.

**CUADRO N° 14**

DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD Y DE LA IDENTIDAD DOCENTE		
Respuestas	Nº	%
Comprende el proceso de la formación y desarrollo de los docentes.	112	38%
Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica	32	11%
Incluye la responsabilidad en los procesos	26	9%
Resultados del aprendizaje	55	19%
Manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas	69	23%
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11**



A la pregunta de en qué considera el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, el 38% respondió que comprende el proceso de la formación y desarrollo de los docentes, el 11% respondió que refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, el 9% respondió que incluye la responsabilidad en los procesos, el 19% respondió que en los resultados del aprendizaje y el 23% respondió que en los manejos de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

### Planteamiento de la hipótesis General

H: La gestión educativa influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

H: La gestión educativa no influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

Frecuencias observadas

Gestión de la comunidad	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	21	10	58	9	10	108
De acuerdo	6	21	37	6	5	75
En desacuerdo	5	14	24	4	4	51
Totalmente en desacuerdo	4	33	17	2	4	60
Total	36	78	136	21	23	294

Frecuencias esperadas

Gestión de la comunidad	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	13.22	28.65	49.96	7.71	8.45	108.00
De acuerdo	9.18	19.90	34.69	5.36	5.87	75.00
En desacuerdo	6.24	13.53	23.59	3.64	3.99	51.00
Totalmente en desacuerdo	7.35	15.92	27.76	4.29	4.69	60.00
Total	36.00	78.00	136.00	21.00	23.00	294.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5-1) = 12$  grados.

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026.

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 45.68$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $45.68 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

### 8. Conclusión

La gestión de la comunidad influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

## Planteamiento de la hipótesis 1

H1: La gestión directiva influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

H0: La gestión directiva no influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

Frecuencias observadas

Gestión directiva	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
En gran medida	27	59	102	16	4	208
Parcialmente	5	11	19	3	2	40
En escasa medida	4	8	15	2	17	46
Total	36	78	136	21	23	294

Frecuencias esperadas

Gestión directiva	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
En gran medida	25.47	55.18	96.22	14.86	16.27	208.00
Parcialmente	4.90	10.61	18.50	2.86	3.13	40.00
En escasa medida	5.63	12.20	21.28	3.29	3.60	46.00
Total	36.00	78.00	136.00	21.00	23.00	294.00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda



3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(3 - 1) (5 - 1) = 08$  grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 15.50

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 64.68$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $64.68 > 15.50$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

La gestión directiva influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

## Planteamiento de la hipótesis 2

H2: La gestión pedagógica influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

H0: La gestión pedagógica no influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

Frecuencias observadas

Gestión Pedagógica	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Muy fundamental	22	48	83	0	14	167
Fundamental	10	21	37	6	7	81
Poco Fundamental	3	6	10	2	0	21
Nada Fundamental	1	3	6	13	2	25
Total	36	78	136	21	23	294

Frecuencias esperadas

Gestión Pedagógica	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Muy fundamental	20.45	44.31	77.25	11.93	13.06	167.00
Fundamental	9.92	21.49	37.47	5.79	6.34	81.00
Poco Fundamental	2.57	5.57	9.71	1.50	1.64	21.00
Nada Fundamental	3.06	6.63	11.56	1.79	1.96	25.00
Total	36.00	78.00	136.00	21.00	23.00	294.00

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda.

### 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5-1) = 12$  grados.

### 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026.

### 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 91.35$$

### 7) Decisión Estadística

Dado que  $91.35 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

### 8) Conclusión

La gestión pedagógica influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

### Planteamiento de la hipótesis 3

H3: La gestión de la comunidad influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

H0: La gestión de la comunidad no influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

Frecuencias observadas

Gestión de la comunidad	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	15	10	58	9	10	102
De acuerdo	10	21	37	6	5	79
En desacuerdo	6	14	24	4	4	52
Totalmente en desacuerdo	5	33	17	2	4	61
Total	36	78	136	21	23	294

Frecuencias esperadas

Gestión de la comunidad	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
Totalmente de acuerdo	12.49	27.06	47.18	7.29	7.98	102.00
De acuerdo	9.67	20.96	36.54	5.64	6.18	79.00
En desacuerdo	6.37	13.80	24.05	3.71	4.07	52.00
Totalmente en desacuerdo	7.47	16.18	28.22	4.36	4.77	61.00
Total	36.00	78.00	136.00	21.00	23.00	294.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5-1) = 12$  grados.

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026.

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 39.12$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $39.12 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

### 8. Conclusión

La gestión de la comunidad influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

### Planteamiento de la hipótesis 4

H4: La gestión administrativa y financiera influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

H0: La gestión administrativa y financiera no influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

Frecuencias observadas

Gestión Administrativa y financiera	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
En gran medida	26	57	100	15	0	198
Parcialmente	7	15	27	4	5	58
En escasa medida	3	6	9	2	18	38
Total	36	78	136	21	23	294

Frecuencias esperadas

Gestión Administrativa y financiera	Marco del buen desempeño docente					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	
En gran medida	24.24	52.53	91.59	14.14	15.49	198.00
Parcialmente	7.10	15.39	26.83	4.14	4.54	58.00
En escasa medida	4.65	10.08	17.58	2.71	2.97	38.00
Total	36.00	78.00	136.00	21.00	23.00	294.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\Sigma$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(3 - 1) (5-1) = 08$  grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 15.50.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 99.46$$

E

7. Decisión Estadística

Dado que  $99.46 > 15.50$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8. Conclusión

La gestión administrativa y financiera influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

### 4.3 Discusión de los Resultados

Se ha podido probar que la gestión educativa influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra, pero para corroborar dicha afirmación es necesario complementarlo a través de sustento teórico relacionado al tema de investigación, tal como se detalla a continuación:

Se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Si entendemos “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil:

- a. **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.



- b. **Organización:** Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d. **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.
- e. **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo esto, la gestión educativa tendría las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Está demostrado que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en el profesor y las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios.

Toma generaciones y quizá siglos construir burocracias eficientes. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje

muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

Por otra parte, más de 60 mil centros de enseñanza son la base del sistema. Los públicos están pobremente implementados: el 3% del presupuesto de educación primaria de la administración intermediasa destina a bienes y servicios, en tanto que, para esas partidas, el presupuesto de la burocracia es 47% del total asignado. Tampoco tienen la autonomía de los centros de educación privada, pues no manejan recursos del presupuesto estatal porque el pago de profesores y los pocos recursos en bienes y servicios que les corresponden son administrados por la administración intermedia. Para sus necesidades de funcionamiento dependen, casi exclusivamente, de las cuotas de la APAFA. Sus directores no deciden con qué profesores y textos escolares trabajar, ni les es fácil adoptar medidas respecto de problemas que le son propios.

La percepción generalizada de una crisis profunda de la escuela pública contribuye a la persistente renuencia a cumplir con compromisos como los establecidos en la Constitución de 1980, de asignar no menos del 20% del

presupuesto público a Educación o, recientemente, de incrementar anualmente en 0,25% del PBI la participación del presupuesto de Educación, según lo aprobado por el Acuerdo Nacional.

Es parte de las actitudes de desconfianza respecto de lo que la administración educativa puede hacer para mejorar la educación y que lleva a que la inversión por estudiante sea una de las más bajas de América Latina.

Revertir la cadena de sucesivas frustraciones demanda un esfuerzo social mancomunado, perseverante en el largo plazo y sustentado en pactos sociales orientados a construir un proyecto nacional de educación.

Se daría continuidad y norte a un sistema que debe hacer frente a metas no cumplidas, que se arrastran del siglo pasado, y a las nuevas que tienen que ver con la inserción exitosa del país y de los peruanos en la globalización, incluida la democratización del uso de las nuevas tecnologías y de una lengua extranjera, así como el reconocimiento internacional y competitivo de instituciones y estudios realizados en el Perú.

Siendo la administración uno de los soportes de la transformación educativa, debería someterse a la recreación de sus estructuras, personal, procedimientos y resultados. Hay que olvidarse de reformas parciales, que afectan solo a una de las instancias de gestión, y emprender una verdadera modernización y moralización administrativa que parta del fortalecimiento de la escuela, las aulas y sus líderes -los directores-, de la racionalización normativa legal y de la puesta en vigencia de las Leyes de Carrera Administrativa Pública y la Ley de Carrera Pública Magisterial, pues ellas incorporan los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que requiere el sistema.

La administración educativa debería someterse a un observatorio permanente de cumplimiento de metas de incremento de la productividad sectorial. La burocracia podría reducirse a la quinta o sexta parte; y se ganaría en calidad de productos y resultados, si se tercerizan servicios a universidades, escuelas privadas y otras instituciones de probada solvencia profesional y moral, como Fe y Alegría.

Una reforma presupuestaria debería priorizar el servicio educativo y no la burocracia. Siguiendo la experiencia en países vecinos, se requiere un plan de formación continua, en los mejores centros de formación del país y del mundo, asociado a una política de estímulos.

Excepto el cobro de pensiones, la escuela pública tendría que asumir las mismas funciones de la escuela privada. La participación social en la vigilancia del cumplimiento de las políticas es buena, pero sin capacitación de por medio resulta contraproducente.

Una alternativa que está entrando en vigencia en los últimos años es la Municipalización de la Gestión Educativa, entendida como el ejercicio de la dirección y conducción de los servicios educacionales que se brinda en el ámbito jurisdiccional de un distrito, a cargo del órgano de gobierno local más inmediato, la Municipalidad distrital, constituye una experiencia nueva en las actuales condiciones de nuestra vida política.

Desarrollar formas de organización y operación adecuadas a las diferentes características y condiciones y aspiraciones de la población, requerirá de una labor paciente y compartida de búsqueda, creación y adecuación de instrumentos, herramientas y procedimientos eficientes.

El trabajo total demandará experimentar, investigar y revalorar experiencias para construir propuestas diferentes que mantengan la unidad del país, respetando su múltiple diversidad, es así que entonces

será posible y aconsejable convertir la experiencia desarrollada, en norma u orientación replicable en otros ámbitos que presenten características y condiciones semejantes.

La elaboración de normas, reglas o leyes anteriores a la experiencia corren el riesgo de ser prematuras y carecer del soporte que les confiere la experiencia y participación de la población en su aplicación a nuestra realidad multicultural.

Se propuso un plan piloto para la Municipalización de la Gestión Educativa que se está elaborando en atención a los lineamientos de política vigentes y busca generar modelos de gestión educativa que estimulen y orienten el accionar de las municipalidades distritales y las instituciones educativas. A partir de ellas y de su actuación cohesionada, se responderá a las necesidades y dificultades de la educación.

Ante esto, se tienen las siguientes exigencias de la Educación Básica en el proceso de la Municipalización de la Gestión Educativa<sup>74</sup>:

- Adecuar las políticas nacionales y regionales y formular las propias en relación con el servicio educativo.
- Conocer y aplicar la normatividad vigente sobre la educación.
- Elaborar el Proyecto Educativo Local (PEL) sobre la base de las propuestas de las Instituciones Educativas.
- Decidir, en acuerdo con las instituciones, los modelos de organización y funcionamiento del servicio.
- Proponer metas y superar los indicadores de eficiencia educativa en su jurisdicción (cobertura, inclusión, retención y calidad).

---

<sup>74</sup> Díaz Díaz, Hugo (2008) Gestión Educativa: Crisis y Desafíos. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú

- Proporcionar los lineamientos para la adecuación del currículo de acuerdo a la realidad local.
- Liderar la erradicación del analfabetismo en su jurisdicción.
- Impulsar el conocimiento y práctica de los que significa comunidad educadora.
- Impulsar la cultura de evaluación de resultados de la educación.
- Normar y orientar los procesos de selección y contratación de personal docente, administrativo directivo de las Instituciones Educativas.
- Promover y apoyar la conformación del centro de investigación pedagógica y actualización en docencia que será conducido por los docentes de la jurisdicción apoyados por el MED y con soporte de Centros Académicos y de Educación Superior nacionales y extranjeros.
- Promover la creciente participación de padres de familia y comunidad en general, en la educación de sus hijos y en el mantenimiento y mejoramiento de los servicios educativos.
- Fomentar la política de transparencia en la gestión de las instituciones educativas.
- Conformar la red de bibliotecas escolares de barrios, clubes, centros poblados; coordinadas por la biblioteca municipal y apoyada por la Biblioteca Nacional.
- Dotar, mantener y actualizar permanentemente el mobiliario y equipos.
- Construir, mantener y reparar los locales escolares.

- Supervisar y monitorear el servicio.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para la capacitación de docentes, administrativos y directivos para la aplicación de propuestas innovadoras de la educación.
- Ampliar las fuentes de financiamiento de la educación.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para mejorar la infraestructura, el mobiliario, el equipo, así como para la capacitación de docentes, administrativos y directivos.
- Considerar a los egresados del sistema educativo dentro de los Planes de Desarrollo socioeconómico.

**Acciones que corresponde a la Institución Educativa:**

- Tomar las decisiones y acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa de la educación.
- Organizar la Institución Educativa.
- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI y el Plan de trabajo.
- Diversificar el currículo básico.
- Organizar los equipos pedagógicos.
- Definir los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- Definir los recursos educativos (materiales textos y otros).
- Evaluar su presupuesto.

- Evaluar, conjuntamente con el CONEI, al personal docente y administrativo para su ingreso, ascenso y permanencia en el servicio.
- Rendir cuentas y presentar informes de su gestión a la comunidad distrital.

**Acciones que corresponde a las Municipalidades:**

- Contratar al personal docente.
- Diseñar y ejecutar el Proyecto Educativo Local.
- Promover la diversificación curricular incorporando contenidos de su realidad.
- Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales escolares de su jurisdicción.
- Apoyar la creación de redes educativas.
- Promover y ejecutar los programas de alfabetización en coordinación con el Gobierno Regional.
- Sostener centros culturales (bibliotecas y talleres de arte), deportivos y recreacionales.
- Implementar sistemas de capacitación docente.
- Impulsar la implementación del Centro de Capacitación Docente.

El éxito de la calidad de este proyecto es responsabilidad de la gerencia.

Este debe preocuparse que la CALIDAD TOTAL se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.



Estas son algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una buena gestión en la calidad educativa<sup>75</sup>:

- Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- Carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales, por ejemplo.
- Identificación oportuna de problemas.
- No tenemos una integración intercultural.
- Escasa identidad con nuestra historia.
- Dificultad para asistir a la escuela (C.E. rurales especialmente).
- Maestros sin formación adecuada.
- Bajos ingresos del magisterio.

**La calidad de la Gestión Educativa exige:**

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella y se sientan orgullosos de su identidad nacional.

---

<sup>75</sup> Linares Pacheco, Manuel (2006) Calidad de la Gestión Educativa. Lima: Editorial Arteidea.

- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la Institución Educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educadores y orientadores.

Finalmente, la calidad de la gestión educativa depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras Instituciones Educativas.

El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito del Sistema Educativo en nuestro país<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Gómez Gallardo, Luz Marina (2010) Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana. Investigación Educativa. pp. 1-5.

## CAPITULO V:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- a) La gestión educativa influye plenamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- b) La gestión directiva influye directamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- c) La gestión pedagógica influye en gran medida en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- d) La gestión de la comunidad permite mejorar e influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.
- e) La gestión administrativa y financiera influye directamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra.

#### 5.2 Recomendaciones

- a) La Gestión es un elemento fundamental para el mejoramiento del desempeño docente. Motivo por el cual, se hace necesario que los Directivos encargados de los Centros Educativos, sean personas debidamente capacitadas y que conozcan a fondo la problemática de su institución, lo cual les ayudará a proponer las alternativas de solución y las subsecuentes mejoras para beneficio de los educandos.

- b) El Ministerio de Educación, como representante del poder Ejecutivo, debe realizar las Gestiones para que se asigne una mayor presupuesto en el sector educación. De lo contrario, así se tengan las mejores intenciones no se podrá mejorar la Gestión en los Centros Educativos.
- c) En los Centros Educativos se vienen realizando una serie de estudios para el mejoramiento de la Gestión Educativa. Sin embargo, los mismos solo quedan en proyectos y no se hacen efectivos. Situación que debe cambiar en nuestro país si es que queremos mejorar el desempeño de los docentes, ya no sólo depende de la preparación de los docentes, sino también de los recursos que se les ofrezca para realizar su labor.
- d) Sería importante, que exista un trabajo conjunto entre los docentes, alumnos, Directores, Comunidad, Municipalidades y la Empresa Privada en el mejoramiento de la Gestión de los Centros Educativos, teniendo en cuenta que de lo que más adolecen los Centros Educativos Públicos es de recursos. Situación que no permite que se desarrollen adecuadamente, justamente por eso es necesario recurrir al apoyo de otras instituciones de la comunidad.
- e) Los Centros Educativos Públicos de nuestro país, no alcanzan a cumplir con sus objetivos y metas trazadas. Situación que se debe a que los docentes y directivos en muchas ocasiones no se encuentran motivados para identificarse con la institución. Si lo hacen, y presentan algún proyecto de mejora en la Gestión Educativa, no cuentan con el apoyo necesario para hacerlas efectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Botero. (2009) Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653 n.º 49/2
2. Oyle, Murielle Y Freniere, Ander. (1991) La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas. París: UNESCO.
3. Campos E., Loza CH. (2011) Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. P. 45
4. Ramírez, C. (2005) Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33
5. Anzola, Sérvulo; (2002) "Administración De Pequeñas Empresas" Editorial McGrawhill, México.
6. Figueroa, J. (1998) Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación. Consultado el 22 de mayo del 2013. Dirección electrónica: <http://nuevaalianza.wordpress.com>
7. Mora, D. (2007) Educación Técnica, Tecnológica, Productiva y Profesional en América Latina y el Caribe. En: Mora, D. y De Alarcón, S. Investigar y Transformar. Reflexiones sociocríticas para pensar la educación. La Paz: Instituto Internacional de Integración, pp. 8, 9.
8. Sañudo. L. (2006) La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. <http://educacion.jalisco.gob.mx>

9. Lepeley M. (2003) *Gestión y calidad en Educación*. Mc GrawHill. México D. F. p. 118
10. Casassus Juan (2000) *Poder, lenguaje y calidad de la educación*” En *Boletín del Proyecto Principal*, N° 50. Unesco, Santiago de Chile. p. 44
11. Sañudo. L. (2006) *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. <http://educacion.jalisco.gob.mx>
12. Pozner de Weinberg, P. (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II, iipe, Buenos Aires. p. 88
13. Pilar Pozner (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP. Argentina.
14. Synthesis (2008) *La gestión escolar en las instituciones educativas*. pp. 9Recuperado de [www.uach.mx](http://www.uach.mx)
15. Equipo de diseño del diplomado *Gestión Educativa para directivos de educación básica*. Documento de trabajo. UPN. 2003
16. [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co) Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
17. Lujambio Irazábal, Alonso et al. (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Programa Escuelas de Calidad, Secretaria de Educación Pública. México. pp. 78
18. [www.marioyufra@hotmail.com](mailto:marioyufra@hotmail.com); *La gestión educativa*; com. Perú, 2006.
19. [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co). Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia.

20. Vidal Ledo María *et al.* (2008) *Gestión educativa*; Blogger: sld.cu .Cuba,
21. <http://bvs.sld.cu/revistas/ems/>
22. Morel, Judith Susana *et al.* (2007) *Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas*. Segunda edición. Tegucigalpa, Honduras. pp. 42.
23. Equipo de diseño del diplomado *Gestión Educativa para directivos de educación básica*. Documento de trabajo. UPN. 2003.
24. Gallegos, Juan (2004) *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. San Juan de Lurigancho, Lima: San Marcos. pp. 15
25. Schein, Edgar (1999) *Sense and Nonsense about Culture and Climate*. Massachussets: MIT Sloan School of Management. pp. 19
26. Álvarez, Manuel (1988) *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular. pp. 196.
27. Álvarez, Manuel (1988) *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular. pp. 216.
28. IIPE Buenos Aires - UNESCO (2000) *Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Proyecto "Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa". Buenos Aires: Paginar.net. pp. 29.
29. Senge (2002) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica. pp. 24

30. Espinel de Pérez Graciela. (2011) La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural. <http://www.eumed.net>
31. Chiavenato Idalberto (2009) Gestión del Talento Humano. 3era edition. Mc Grawhill. Pp. 8
32. Lledó, Pablo. (2009). Director profesional de proyectos: cómo aprobar PMP sin morir en el intento. Victoria, BC, Canadá. P. 41
33. Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. P. 243
34. Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, p. 18.
35. Jericó, Pilar (2008) Gestión del Talento humano. Disponible en: <http://guiadegerencia.com>
36. Torres Ordoñez, José Luis (2005) Enfoque para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en el resultado de negocio. Colombia: Pensamiento y Gestión. P. 135
37. Ruiz Karla (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. [www.administracion-del-desempenio/administracion](http://www.administracion-del-desempenio/administracion)
38. Cravino (2007) La gestión del desempeño en el siglo XXI. en Revista Human Capital. P. 161
39. García, María. (2001) "La importancia de la evaluación del desempeño". Revista proyecciones. Año 2 Número 9, Febrero-Marzo p. 3.
40. Amorós, Eduardo (2007) Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171.



41. Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Pp. 77
42. Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores. pp. 155
43. Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011) *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. Ed. Bibliociencias. P. 163
44. Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2002) *Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, pp. 59.
45. Torres, J. (2008). *Gestiopolis*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
46. Reyes, P.: (2002) *Administración moderna*. Ed. Limusa-Noriega, 2ª edición, p. 326, México, pp. 32
47. Estrada, L. (2013) *El desempeño docente*. Carabobo - Venezuela: Universidad de Carabobo. P. 88
48. Medrano, H. (2010) *Congreso Iberoamericano de Educación*. [www.chubut.edu.ar](http://www.chubut.edu.ar)
49. Oliva, I. D. (2010) *Dimensiones de fractura cognitiva en formación inicial docente en Chile: Un estudio de casos en tres contextos formativos*, Estudios Pedagógicos. Santiago. P. 139
50. Villani, A. L. (2009) *Science Teacher Education in Brazil*: pp. 106.
51. Velazco, E. y. (2006) *La Motivación como factor de Influencia en el Desempeño Laboral del área Docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca*. Tantoyuca, México: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.

52. MINEDU (2014) Marco de Buen Desempeño Docente. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. pp. 26
53. Araujo, M. y Leal, M. (2007) Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas. Revista de Universidad Rafael Beloso Chacín, pp. 510
54. Amorós, Eduardo (2007) Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171.
55. Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos (5ª.ed.) Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. P. 333
56. Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000) Motivación y satisfacción laboral. [http: www.udec.cl](http://www.udec.cl)
57. Diario Oficial El Peruano (6/07/13)
58. Alarcón Mujica Silvia Zarela (2013) Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en lima metropolitana. U. San Martín de Porres. Tesis Maestría. pp. 140
59. Yábar Simón Imelda (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. UNMSM. Tesis maestría. pp. 135.
60. Vargas Vásquez Delia Mercedes (2010) Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. PUCP. pp. 303
61. González Galán, A. (2000) Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense. P. 23.

62. <http://www.encyclopediainanciera.com/>
63. Andrade Simón (2005) Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Pág. 253.
64. Valdés V., H. (2006) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, pp. 49
65. <http://definicion.de/etica/>
66. <http.ABC.conceptos/gestión>
67. <http://definicion-de-potencial-humano.html>
68. Távara Fernández, Maritza (2007) Reformas en la Gestión Educativa Latinoamericana. Editorial Nuevo Mundo. México. pp. 71
69. Schiefelbein, Ernesto (1981) La investigación sobre calidad de la enseñanza en América Latina. p. 7
70. Casassus Juan (1999) Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos en La Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile pp. 49.
71. Casassus, J. (2002) Cambios paradigmáticos en educación. San Pablo: Revista Brasileira de educación. pp. 47
72. Álvarez, M. (2007) Conceptualización del currículo. Documento de trabajo Proyecto de investigación. Prácticas de gestión curricular: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de educación. pp. 6
73. Naranjo, J. (2007) La política de Calidad de la educación en Bogotá. Secretaria de Educación. pp. 81

74. Díaz Díaz, Hugo (2008) *Gestión Educativa: Crisis y Desafíos*. Lima: Consejo Nacional de Educación en Perú.
75. Linares Pacheco, Manuel (2006) *Calidad de la Gestión Educativa*. Lima: Editorial Arteidea.
76. Gómez Gallardo, Luz Marina (2010) *Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana*. *Investigación Educativa*. pp. 1-5.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Principal</p> <p>¿De qué manera la gestión educativa influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?</p>	<p><b>Principal</b></p> <p>Determinar la influencia de la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p>	<p><b>Principal</b></p> <p>La gestión educativa influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p>	<p>VI:</p> <p>La gestión educativa</p>	<p><b>Gestión directiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de planificación</li> <li>○ Nivel de Control</li> <li>○ Nivel de definición de objetivos</li> <li>○ Decisiones para solucionar problemas</li> <li>○ Nivel de la comunicación</li> <li>○ Grado de capacitación del personal</li> <li>○ La influencia del poder.</li> </ul> <p><b>Gestión pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivel de conocimientos de los estudiantes.</li> <li>○ Nivel de conocimientos de la práctica docente.</li> <li>○ Nivel de conocimientos de las teorías educativas</li> <li>○ Nivel de conocimientos de la dirección del aprendizaje.</li> <li>○ Nivel de Conocimientos de modelos pedagógicos</li> <li>○ Nivel de conocimientos y métodos de investigación.</li> </ul> <p><b>Gestión de la Comunidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La participación y cooperación de la comunidad educativa</li> <li>○ la promoción de la participación de la comunidad educativa</li> <li>○ Diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención</li> <li>○ Las actividades sociales entre los actores institucionales</li> <li>○ Desarrollo de acciones con todos los actores de la comunidad</li> <li>○ Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.</li> </ul> <p><b>Gestión Administrativa y Financiera.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La planificación de las estrategias.</li> <li>○ Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios</li> <li>○ El control de las acciones propiciadas.</li> <li>○ El manejo de la información.</li> <li>○ La normatividad en los aspectos académicos.</li> <li>○ Procesos y procedimientos administrativos</li> <li>○ La prestación de los servicios complementarios.</li> <li>○ Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.</li> <li>○ Sistemas normativos y reglamentarios.</li> <li>○ El acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.</li> <li>○ Elaboración y manejo presupuestario.</li> <li>○ Procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos</li> <li>○ Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación</li> <li>○ Búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos.</li> <li>○ Elaboración de presupuesto anual.</li> <li>○ Control de ingresos y gastos.</li> </ul>

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VD:	
<p>a) ¿De qué manera la gestión directiva influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?</p> <p>b) ¿De qué manera la gestión pedagógica influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?</p> <p>c) ¿De qué manera la gestión de la comunidad influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?</p> <p>d) ¿De qué manera la gestión administrativa y financiera influye en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra?</p>	<p>a) Establecer la influencia de la gestión directiva en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p> <p>b) Establecer la influencia de la gestión pedagógica en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p> <p>c) Establecer la influencia de la gestión de la comunidad en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p> <p>d) Establecer la influencia de la gestión administrativa y financiera en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p>	<p>a) La gestión directiva influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p> <p>b) La gestión pedagógica influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p> <p>c) La gestión de la comunidad influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p> <p>d) La gestión administrativa y financiera influye positivamente en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I de Puente Piedra</p>	<p>Marco del buen desempeño docente</p>	<p><b>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ planificación del trabajo pedagógico</li> <li>○ elaboración del programa curricular</li> <li>○ desarrollo de las unidades didácticas</li> <li>○ elaboración de sesiones de aprendizaje con enfoque intercultural e inclusivo</li> </ul> <p><b>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones</li> <li>○ el docente desarrolla un clima favorable al aprendizaje</li> <li>○ el manejo de los contenidos</li> <li>○ la motivación permanente de sus estudiantes</li> <li>○ el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación,</li> <li>○ la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes</li> </ul> <p><b>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la participación en la gestión de la escuela</li> <li>○ la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa</li> <li>○ la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional</li> <li>○ la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable</li> <li>○ la valoración y respeto a la comunidad</li> </ul> <p><b>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comprende el proceso de la formación y desarrollo de los docentes.</li> <li>○ Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica</li> <li>○ Incluye la responsabilidad en los procesos</li> <li>○ resultados del aprendizaje</li> <li>○ manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas</li> </ul>

## Relacion de Instituciones Educativas de Puente Piedra

395	0649707	0	Primaria	319135	3086	S	Público	PUENTE PIEDRA	MZ D LOTE 1	
396	0436725	0	Primaria	319084	2068 JOSE MARIA ARGUEDAS	S	Público	PUENTE PIEDRA	AVENIDA INDEPENDENCIA S/N	
397	0663542	0	Secundaria	319084	2068 JOSE MARIA ARGUEDAS	S	Público	PUENTE PIEDRA	AVENIDA INDEPENDENCIA S/N	
398	0661652	0	Inicial	318720	381 SAN JUDAS TADEO	S	Público	PUENTE PIEDRA	MZ D S/N MZ D	
399	0765867	0	Primaria	319296	5171 TUPAC AMARU II	S	Público	PUENTE PIEDRA	MZ J LOTE 1	5259306
400	1054279	0	Secundaria	319296	5171 TUPAC AMARU II	S	Público	PUENTE PIEDRA	MZ J LOTE 1	5259306
401	0781096	0	Primaria	319343	5177 ALAMEDA DEL NORTE	S	Público	PUENTE PIEDRA	CALLE 9 Y 10 PQUE CENTRAL S/N	5855331
402	1497056	0	Secundaria	319343	5177 ALAMEDA DEL NORTE	S	Público	PUENTE PIEDRA	CALLE 9 Y 10 PQUE CENTRAL S/N	5855331
403	0732404	0	Inicial	318800	589 ESTRELLA DEL SABER	S	Público	PUENTE PIEDRA	AVENIDA JOSE MARTIN CDRA 3 S/N	
404	1053479	0	Inicial	318923	605 KUMAMOTO II	S	Público	PUENTE PIEDRA	LADERAS DE CHILLON S/N	
405	1496645	0	CEBA	319079	CEBA - 2067 LEONCIO PRADO	a	Público	PUENTE PIEDRA	CARRETERA PANAMERICANA S/N	5502126
406	1054519	0	CEBA	319183	CEBA - 3092 KUMAMOTO I	a	Público	PUENTE PIEDRA	AVENIDA 15 DE JUNIO S/N	5511508

ORDEN	Código Modular	Anexo	Nivel	Código Local	Institución Educativa / Programa	Forma	Gestión	Distrito	Dirección	Teléfono
407	1054550	0	Especial	319437	JERUSALEN	S	Público	PUENTE PIEDRA	CARRETERA PANAMERICANA NORTE S/N	5501268
408	0638861	0	PRONOEI		LOS JARDINES II	N	Público	PUENTE PIEDRA	MZ B LOTE 28	
409	0581329	0	PRONOEI		PANCHA PAULA	N	Público	PUENTE PIEDRA	MZ B LOTE 4	
410	1693985	0	Inicial	777492	SEMILLITAS DE AMOR I	S	Público	PUENTE PIEDRA	CALLE B MZ B	
411	1699818	0	Inicial	782078	APOSTOL SANTIAGO HIJOS DE LUYA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C LOTE 02-03 AA.HH.	
412	1699826	0	Primaria	782078	APOSTOL SANTIAGO HIJOS DE LUYA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C LOTE 02-03 AA.HH.	
413	1322304	0	CEBA	351663	CEBA - CIRO ALEGRIA	a	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA PUENTE PIEDRA CUADRA 18 MZ E LOTE 31	5500164
414	1667492	0	Cetpro	751053	CETPRO IISEP	S	Particular	PUENTE PIEDRA	JIRON RICARDO PALMA 241	
415	1528439	0	Inicial	617432	DESPERTAR	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ X LOTE 14	
416	1528447	0	Primaria	617432	DESPERTAR	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ X LOTE 14	
417	1281765	0	Inicial	712293	DIVINO JESUS DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE SANTA ROSA S/N MZ D LOTE 4	5483229
418	1281807	0	Primaria	712293	DIVINO JESUS DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE SANTA ROSA S/N MZ D LOTE 4	5483229
419	1635531	0	Inicial	707951	DIVINO NIÑO JESUS DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE S/N S/N MZ A LOTE 27	
420	1500602	0	Inicial	712212	EL BUEN PASTOR DE LOS PINOS	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 4 S/N MZ J LOTE 10	5209031
421	1500610	0	Primaria	712212	EL BUEN PASTOR DE LOS PINOS	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 4 S/N MZ J LOTE 10	5209031
422	1247709	0	Inicial	758040	EL SALVADOR	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 1 LOTES 27-28 MZ M	5365882
423	1247741	0	Primaria	758040	EL SALVADOR	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 1 LOTES 27-28 MZ M	5365882
424	1193853	0	Primaria	320214	FRANCO PERUANO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ A LOTE 12	7955943
425	1322320	0	Secundaria	320214	FRANCO PERUANO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ A LOTE 12	7955943
426	1670637	0	Primaria	755560	GREGORIO MIRAVAL GODOY	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE LAS MALVINAS MZ B LOTE 13	6883353
427	1322312	0	Primaria	711142	HOWARD GARDNER	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ E LOTE 28 Y 29	90364952
428	1498690	0	Inicial	711142	HOWARD GARDNER	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ E LOTE 28 Y 29	990364952
429	1666825	0	Primaria	750176	INDEPENDENCIA TECNOLÓGICA DEL PERU	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ A LOTE 03	
430	0780569	0	Inicial	710029	ISAAC NEWTON DE INDEPENDENCIA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C LOTE 1	
431	0781104	0	Primaria	710029	ISAAC NEWTON DE INDEPENDENCIA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C LOTE 1	
432	1054725	0	Primaria	320228	JAVIER HERAUD	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE ZETA PRIMA ETAPA V	5511039
433	1496322	0	Secundaria	320228	JAVIER HERAUD	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE ZETA PRIMA ETAPA V	5511039
434	1538131	0	Inicial	625328	JEHOVA ES MI PASTOR	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ D LOTE 13	994066277
435	1695758	0	Inicial	779033	JESUS DE NAZARET DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA AGRICULTORES PARCELA 11457	
436	1695766	0	Primaria	779033	JESUS DE NAZARET DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA AGRICULTORES PARCELA 11457	
437	1377563	0	Inicial	539175	JESUS DIVINO MAESTRO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LEONCIO PRADO S/N MZ M LOTE 192	
438	1195528	0	Primaria	506288	JESUS MAESTRO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ A LOTE 02	
439	1257658	0	Secundaria	506288	JESUS MAESTRO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ A LOTE 02	
440	1692185	0	Primaria	776058	JESUS SUBLIME MAESTRO DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA VICTOR ANDRES BELAUNDE. CALLE DANUBIO S/N 1708	
441	1520709	0	Inicial	612279	JHON HENRY NEWMAN	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE LOS AGRICULTORES S/N PARCELA 40	
442	1054642	0	Inicial	319847	JOHN A. MACKAY	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA BUENOS AIRES 1123	5480864
443	1054683	0	Primaria	319847	JOHN A. MACKAY	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA BUENOS AIRES 1123	5480864
444	1279793	0	Secundaria	319847	JOHN A. MACKAY	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA BUENOS AIRES 1123	5480864
445	1054881	0	Inicial	319908	JULIO RAMON RIBEYRO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 3 MZ M LOTE 37-40	5510841
446	1054923	0	Primaria	319908	JULIO RAMON RIBEYRO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 3 MZ M LOTE 37-40	5510841
447	1312115	0	Secundaria	319908	JULIO RAMON RIBEYRO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE 3 MZ M LOTE 37-40	5510841
448	1362284	0	Inicial	751213	KAROL WOITYLA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ G LOTE 10	
449	1496470	0	Primaria	710213	LEONARDO DA VINCI	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA ROSA LUZ S/N MZ F LOTE 12	5271725
450	1442433	0	Inicial	582507	MACKAY PERU	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LEONCIO PARDO MZ B LOTE 12	
451	1442441	0	Primaria	582507	MACKAY PERU	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LEONCIO PARDO MZ B LOTE 12	
452	1698984	0	Primaria	781494	MAESTRA JARDINERA I	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ D1 LOTE 04-05	
453	1667328	0	Primaria	750874	MARIA MONTESSORI DE PUENTE PIEDRA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ G LOTE 01-16	
454	1055201	0	Inicial	319932	MATEMATICO HONORES DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ B LOTE 5	
455	1055243	0	Primaria	319932	MATEMATICO HONORES DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ B LOTE 5	
456	1055284	0	Secundaria	319932	MATEMATICO HONORES DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ B LOTE 5	
457	0732420	0	Inicial	319512	MI NUEVO MUNDO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA SANTA ROSA 1560	5480167
458	0829002	0	Primaria	319512	MI NUEVO MUNDO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA SANTA ROSA 1560	5480167
459	1280841	0	Secundaria	319512	MI NUEVO MUNDO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA SANTA ROSA 1560	5480167
460	1053818	0	Secundaria	319734	MIGUEL DE CERVANTES	S	Particular	PUENTE PIEDRA	JIRON LOS CLAVELLES ZONA TACNA S/N	5480408
461	1375229	0	Inicial	536172	NUUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE DEL NORTE	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C LOTE 16 Y 17	999797269
462	1537802	0	Primaria	625012	NUUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE EL DORADO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA SUCRE MZ F-1 LOTE 12	988197141
463	1537810	0	Secundaria	625012	NUUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE EL DORADO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA SUCRE MZ F-1 LOTE 12	988197141
464	1053859	0	Primaria	319748	NUUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE CALLE LA MERCED MZ B LOTE 01	5502271



ORDEN	Código Modular	Anexo	Nivel	Código Local	Institución Educativa / Programa	Forma	Gestión	Distrito	Dirección	Teléfono
465	1433424	0	Inicial	319748	NUUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE CALLE LA MERCED MZ B LOTE 01	5502271
466	1500651	0	Secundaria	319748	NUUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	S	Particular	PUENTE PIEDRA	CALLE CALLE LA MERCED MZ B LOTE 01	5502271
467	1312305	0	Inicial	231213	NUEVA GENERACION DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ I LOTE 1	3891734
468	1312313	0	Primaria	231213	NUEVA GENERACION DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ I LOTE 1	3891734
469	1496272	0	Primaria	708984	PASTORURI	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ B LOTE 6	6684924
470	1259308	0	Primaria	320271	PERUANO BRASILERO GENESIS	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LOS ROSALES S/N MZ LL LOTE 9	5511458
471	1496447	0	Secundaria	320271	PERUANO BRASILERO GENESIS	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LOS ROSALES S/N MZ LL LOTE 9	5511458
472	1281518	0	Secundaria	712274	PRISMA SCHOOL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	JIRON MZ A LOTE 34	5378103
473	1666833	0	Inicial	750181	PSICORY	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C LOTE 19,20	
474	1498807	0	Inicial	711203	PURISIMA MARIA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA 25 DE SETIEMBRE MZ D LOTE 8	5510428
475	0828764	0	Primaria	319606	SAN JUAN BOSCO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LEONCIO PRADO 898	5500533
476	1055318	0	Inicial	319606	SAN JUAN BOSCO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LEONCIO PRADO 898	5500533
477	1257690	0	Secundaria	319606	SAN JUAN BOSCO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA LEONCIO PRADO 898	5500533
478	1412790	0	Secundaria	712090	SEYMOUR BRUNER	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ F LOTE 2	7919969
479	1500305	0	Inicial	712090	SEYMOUR BRUNER	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ F LOTE 2	7919969
480	1500313	0	Primaria	712090	SEYMOUR BRUNER	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ F LOTE 2	7919969
481	1550631	0	Inicial	631230	SHADIA DE JESUS NAZARENO	S	Particular	PUENTE PIEDRA	PARCELA 23	989141746
482	1699412	0	Primaria	781781	STONE BRIDGE SCHOOL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C1 LOTE 3	3027106
483	1699420	0	Secundaria	781781	STONE BRIDGE SCHOOL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ C1 LOTE 3	3027106
484	1257302	0	Inicial	320351	VIRGEN DE COPACABANA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA PRINCIPAL LOTE 5 S/N	98022640
485	1258300	0	Primaria	320351	VIRGEN DE COPACABANA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	AVENIDA PRINCIPAL LOTE 5 S/N	99790672
486	1494608	0	Inicial	605429	VIRGEN DE LAS MERCEDES DE SANTA ROSA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	MZ 94-A LOTE 04	7312007
487	1458835	0	Inicial	589679	VIRGEN DEL CARMEN DE LOMAS DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	PASAJE PROYECTO INTEGRAL ZAPALLAL ALTO MZ C-2 LOTE 09-10	
488	1458843	0	Primaria	589679	VIRGEN DEL CARMEN DE LOMAS DE ZAPALLAL	S	Particular	PUENTE PIEDRA	PASAJE PROYECTO INTEGRAL ZAPALLAL ALTO MZ C-2 LOTE 09-10	
489	1496975	0	Inicial	708757	VIRGEN MILAGROSA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	PASAJE LA S VIÑAS DEL NORTE MZ I LOTE 15	7917084
490	1497791	0	Primaria	708757	VIRGEN MILAGROSA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	PASAJE LA S VIÑAS DEL NORTE MZ I LOTE 15	7917084
491	1498708	0	Secundaria	708757	VIRGEN MILAGROSA	S	Particular	PUENTE PIEDRA	PASAJE LA S VIÑAS DEL NORTE MZ I LOTE 15	7917084
492	1194133	0	Inicial	340033	889 CABAÑITA DEL SABER	S	Público	SANTA ROSA	CALLE SAN JUAN S/N MZ W	
493	1574524	0	Inicial	647740	DIVINO NIÑO DEL MILAGRO	S	Público	SANTA ROSA	MZ I LOTE 11	
494	1574532	0	Primaria	647740	DIVINO NIÑO DEL MILAGRO	S	Público	SANTA ROSA	MZ I LOTE 11	
495	1668946	0	Primaria	753679	CORAZON DE SANTA MARIA	S	Particular	SANTA ROSA	MZ U-7 LOTE 05-08	
496	1668953	0	Secundaria	753679	CORAZON DE SANTA MARIA	S	Particular	SANTA ROSA	MZ U-7 LOTE 05-08	
497	1691880	0	Primaria	775860	EL ANGEL DE SAN ISIDRO	S	Particular	SANTA ROSA	MZ A-5 LOTE 06-07	
498	1694900	0	Secundaria	778401	FEDERICO VILLARREAL DE SANTA ROSA	S	Particular	SANTA ROSA	MZ M1 LOTE 03-04-07-08	
499	0765891	0	Primaria	340066	NUUESTRO MARAVILLOSO MUNDO	S	Particular	SANTA ROSA	MZ C LOTE 19	5520878
500	1054873	0	Secundaria	340066	NUUESTRO MARAVILLOSO MUNDO	S	Particular	SANTA ROSA	MZ C LOTE 19	5520878
501	1442524	0	Inicial	582569	SAN ANTONIO MARIA CLARET	S	Particular	SANTA ROSA	MZ C LOTE 25	

## ENCUESTA

1. ¿Considera usted que una buena gestión educativa permite un buen desempeño docente?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  
2. ¿La Gestión directiva es un elemento indispensable para el mejoramiento del desempeño docente?
  - a. En gran medida
  - b. Parcialmente
  - c. En escasa medida
  
3. ¿Qué considera usted que se alcanza la Gestión Educativa en el desempeño docente?
  - a) Nivel de planificación
  - b) Nivel de Control
  - c) Nivel de definición de objetivos
  - d) Decisiones para solucionar problemas
  - e) Nivel de la comunicación
  - f) Grado de capacitación del personal
  - g) La influencia del poder.
  
4. ¿Qué tan fundamental considera usted que es la Gestión pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente?
  - a. Muy fundamental
  - b. Fundamental
  - c. Poco Fundamental
  - d. Nada Fundamental

5. ¿Qué considera usted que se alcanza a través de la Gestión pedagógica?
- a) Nivel de conocimientos de los estudiantes.
  - b) Nivel de conocimientos de la práctica docente.
  - c) Nivel de conocimientos de las teorías educativas
  - d) Nivel de conocimientos de la dirección del aprendizaje.
  - e) Nivel de Conocimientos de modelos pedagógicos
  - f) Nivel de conocimientos y métodos de investigación.
6. ¿Considera usted que es importante la Gestión de la Comunidad en el mejoramiento del desempeño de los docentes?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Qué es lo que se alcanza con la Gestión de la Comunidad para el mejoramiento del desempeño de los docentes?
- a) La participación y cooperación de la comunidad educativa
  - b) la promoción de la participación de la comunidad educativa
  - c) Diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención
  - d) Las actividades sociales entre los actores institucionales
  - e) Desarrollo de acciones con todos los actores de la comunidad
  - f) Una nueva cultura de la escuela emerge de las interacciones de los actores involucrados.
8. ¿En qué medida considera usted que la Gestión Administrativa y Financiera permite el mejoramiento del desempeño de los docentes?
- a. En gran medida
  - b. Parcialmente
  - c. En escasa medida

9. ¿Qué es lo que se alcanza con la Gestión Administrativa y Financiera dentro de un centro educativa?

- a) La planificación de las estrategias.
- b) Los recursos humanos, financieros y físicos necesarios
- c) El control de las acciones propiciadas.
- d) El manejo de la información.
- e) La normatividad en los aspectos académicos.
- f) Procesos y procedimientos administrativos
- g) La prestación de los servicios complementarios.
- h) Gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos.
- i) Sistemas normativos y reglamentarios.
- j) El acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.
- k) Elaboración y manejo presupuestario.
- l) Procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento de proyectos
- m) Procedimientos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de innovación
- n) Búsqueda sistemática de fuentes de financiamiento alternativo para los mismos.
- o) Elaboración de presupuesto anual.
- p) Control de ingresos y gastos.

10. ¿Cómo califica usted el Marco del buen desempeño docente dentro de su Centro Educativo?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

11. ¿Qué considera usted que se alcanza con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes?
- a) Planificación del trabajo pedagógico
  - b) Elaboración del programa curricular
  - c) Desarrollo de las unidades didácticas
  - d) Elaboración de sesiones de aprendizaje con enfoque intercultural e inclusivo
12. ¿En qué considera usted que consiste la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes?
- a) Un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones
  - b) El docente desarrolla un clima favorable al aprendizaje
  - c) El manejo de los contenidos
  - d) La motivación permanente de sus estudiantes
  - e) El desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación,
  - f) La utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes
13. ¿En qué considera usted que consiste la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad?
- a) La participación en la gestión de la escuela
  - b) La comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa
  - c) La participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional
  - d) La contribución al establecimiento de un clima institucional favorable
  - e) La valoración y respeto a la comunidad

14. ¿En qué considera usted que consiste el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente?

- a) Comprende el proceso de la formación y desarrollo de los docentes.
- b) Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica
- c) Incluye la responsabilidad en los procesos
- d) resultados del aprendizaje
- e) manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas.