



Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Escuela de Posgrado

Programa Académico de Maestría en Educación

GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO

Tesis presentada por:

NANCY ELIZABETH SANCHO PAREDES

Cód. ORCID: 0000-0001-8191-6253

Para obtener el Grado Académico de
MAESTRA EN EDUCACIÓN
con mención en Gestión Directiva Educacional

Línea de Investigación: Gestión Institucional

Asesora

Dalila Salvador Pérez

Cód. ORCID: 0000-0002-6737-1768

Lima – Perú

2023

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la tesis sustentada por:

NANCY ELIZABETH SANCHO PAREDES

Dalila Salvador Pérez

Asesora: Nombre(s) y Apellidos

Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón

Presidente de Jurado: Nombre(s) y Apellidos

Nilda Elizabeth Salvador Esquivel

Miembro de Jurado 1: Nombre(s) y Apellidos

Roxana Gissella Otoyá Torrejón

Miembro de Jurado 2: Nombre(s) y Apellidos

Dra. Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón
Directora de la Escuela de Posgrado

Declaratoria de Originalidad del Asesor

Escuela de Posgrado:	Escuela de posgrado										
Programa Académico:	Maestría en Educación										
Dependencia al que pertenece el docente asesor:	Departamento Académico de Educación										
Docente asesor que verifica la originalidad:	Dalila Salvador Pérez										
ORCID:	0000-0002-6737-1768										
Título del documento:	Gestión Educativa y Desempeño Docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo										
Autora(s) del documento:	Nancy Elizabeth Sancho Paredes										
Mecanismo utilizado para detección de originalidad:	Software Turnitin										
Nº de trabajo en Turnitin: (10 dígitos)	2248106024										
Porcentaje de <u>similitud</u> detectado:	15 %										
Fuentes originales de las similitudes detectadas:	Fuentes de internet =	15%									
	Publicaciones =	4%									
	Trabajos del estudiante =	9%									
(imagen del 15% similitud y fuentes detectadas)											
INFORME DE ORIGINALIDAD											
<p>The screenshot shows a Turnitin report with the following data:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">15%</td> <td style="text-align: center;">15%</td> <td style="text-align: center;">4%</td> <td style="text-align: center;">9%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INDICE DE SIMILITUD</td> <td style="text-align: center;">FUENTES DE INTERNET</td> <td style="text-align: center;">PUBLICACIONES</td> <td style="text-align: center;">TRABAJOS DEL ESTUDIANTE</td> </tr> </table>				15%	15%	4%	9%	INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
15%	15%	4%	9%								
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE								
<p>El docente asesor declara ha revisado el informe de similitud y expresa que el porcentaje señalado cumple con las “Normas Internas de Investigación e Innovación” establecidas por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.</p>											
Fecha de aplicación en Turnitin:	04-12-2023										

RESUMEN

La investigación tiene por propósito determinar la relación existente entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública del distrito de Villa María del Triunfo. El estudio es de naturaleza cuantitativa, de alcance descriptivo, tipo básico y diseño correlacional. La muestra la formaron ochenta educadores de los niveles inicial, primaria y secundaria correspondientes a la Educación Básica Regular. Para el estudio y análisis de las variables, se diseñaron dos cuestionarios, cada uno con 24 preguntas para evaluar la gestión educativa y el desempeño docente, que demostraron ser confiables y válidos de acuerdo con las opiniones de expertos en la materia.

Los resultados obtenidos evidenciaron una correlación positiva considerable estadísticamente entre la gestión educativa y el desempeño docente. De igual forma, se halló un vínculo positivo significativo entre los procesos de planificación, organización, control y dirección de la gestión educativa y la variable desempeño docente.

Palabras clave: Gestión educativa, desempeño docente, planificación, organización, dirección, control.

ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the relation between educational management and teaching performance in a Public Educational Institution in the district of Villa María del Triunfo. The study is quantitative in nature, descriptive reach, basic type and correlational design. The sample was made up of eighty educators from the initial, primary and secondary levels corresponding to Regular Basic Education. For the study and analysis of the variables, two questionnaires were designed, each with 24 questions to evaluate educational management and teaching performance, which proved to be reliable and valid according to the opinions of experts in the field.

The results obtained showed a statistically considerable positive correlation between educational management and teaching performance. Likewise, a significant positive influence was found between the planning, organization, control and direction processes of educational management and the teaching performance variable.

Keywords: Educational management, teaching performance, planning, organization, direction, control.

RECONOCIMIENTOS

A Dios por permitirme culminar mis estudios de Maestría de manera satisfactoria; a mi padre en el cielo, por ser mi mejor ejemplo de superación; a mi madre, por su apoyo y amor infinito; a mi hijo, por ser mi mayor motivación para seguir superándome día a día; a mi esposo, por confiar en mí y en mis sueños y a mi hermana, por su respaldo y cariño incondicional.

A la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE) y sus excelentes maestros, por sus enseñanzas impartidas y con ello, haber contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

A mi asesora, Mag. Dalila Salvador Pérez, por sus conocimientos brindados, sus oportunos consejos, el compromiso mostrado en cada asesoría; y, sobre todo, por ser una excelente guía y haber coadyuvado en el desarrollo y término de esta investigación.



ÍNDICE

	Página
CARÁTULA.....	1
ÍNDICE	6
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS.....	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Justificación de la investigación.....	24
1.3 Delimitación y limitación de la investigación.....	25
1.3.1 Delimitación de la investigación.....	25
1.3.2 Limitaciones de la investigación.....	25
1.4 Objetivos de la investigación.....	26
1.4.1 Objetivo General.....	26
1.4.2 Objetivos Específicos.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 Antecedentes de la investigación.....	28
2.1.1 Antecedentes nacionales	28
2.1.2 Antecedentes internacionales	30
2.2 Bases teóricas.....	33
2.2.1 Gestión educativa.....	33
2.2.1.1 Definición de gestión.....	33
2.2.1.2 Definición de gestión educativa.....	35
2.2.1.3 Competencias del gerente educativo.....	38

	Página
2.2.1.4 Objetivos de la gestión educativa.....	40
2.2.1.5 Procesos de gestión educativa.....	42
2.2.1.6 Evaluación de la gestión educativa.....	49
2.2.1.7 Marco del buen desempeño directivo.....	53
2.2.2 Desempeño docente.....	58
2.2.2.1 Definición de desempeño docente.....	58
2.2.2.2 Factores que determinan el buen desempeño docente.....	60
2.2.2.3 Evaluación del desempeño docente.....	63
2.2.2.4 Marco del buen desempeño docente.....	66
2.2.2.4.1 Propósitos vinculantes.....	66
2.2.2.4.2 Dimensiones del desempeño docente.....	67
2.3 Definición de términos.....	73
2.4 Hipótesis.....	75
2.4.1 Hipótesis general.....	75
2.4.2 Hipótesis específicas.....	75
CAPÍTULO III: MÉTODO.....	76
3.1 Nivel, tipo y diseño de la investigación.....	77
3.2 Participantes.....	79
3.2.1 Población.....	79
3.2.2 Muestra.....	80
3.2.2.1 Inclusión de la muestra.....	81
3.2.2.2 Exclusión de la muestra.....	81
3.3 Variables de investigación.....	81
3.3.1 Variable Gestión educativa.....	81

	Página
3.3.1.1 Definición conceptual	81
3.3.1.2 Definición operacional	82
3.3.2 Variable Desempeño docente.....	82
3.3.2.1 Definición conceptual	83
3.3.2.2 Definición operacional	83
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	84
3.4.1 Fichas técnicas de instrumentos.....	85
3.4.2 Descripción de la prueba.....	86
3.4.3 Validez y confiabilidad.....	89
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	102
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	104
4.1 Resultados de objetivo general.....	106
4.2 Resultado del primer objetivo específico.....	107
4.3 Resultado del segundo objetivo específico.....	108
4.4 Resultado del tercer objetivo específico.....	109
4.5 Resultado del cuarto objetivo específico.....	110
4.6 Resultados complementarios.....	111
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	116
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
6.1 Conclusiones.....	120
6.2 Recomendaciones.....	121
REFERENCIAS.....	123
APÉNDICES.....	130
- Apéndice A. Declaración jurada de documentos de tesis.....	130

	Página
- Apéndice B. Formato de carta solicitando juicio de expertos.....	131
- Apéndice C. Formato de carta de consentimiento informado.....	132
- Apéndice D. Formatos de modelos de encuestas aplicados a la muestra.....	133
- Apéndice E. Formato de encuesta de validación de expertos.....	138
- Apéndice F. Matriz de consistencia.....	142



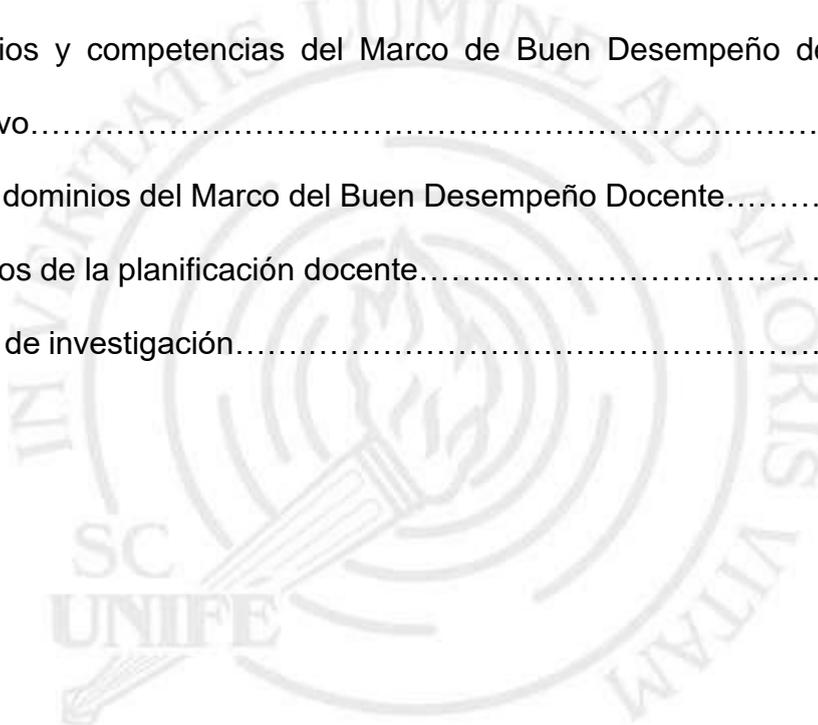
LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Población de la investigación	79
2. Operacionalización de la variable Gestión Educativa	82
3. Operacionalización de la variable Desempeño Docente	84
4. Valores de la prueba KMO.....	91
5. Matriz de correlaciones de los factores del cuestionario Gestión Educativa.....	92
6. Matriz de correlaciones de los factores del cuestionario Desempeño Docente.....	93
7. Valores de Índice de Homogeneidad del cuestionario Gestión Educativa.....	94
8. Valores de Índice de Homogeneidad del cuestionario Desempeño Docente.....	96
9. Valores e interpretación del coeficiente alfa de Cronbach.....	98
10. Confiabilidad generalizada para el cuestionario Gestión Educativa.	98
11. Confiabilidad generalizada para el cuestionario Desempeño Docente.....	99
12. Escala de valoración general	101
13. Prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov.....	102
14. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.....	103
15. Distribución de los docentes según sexo.....	104
16. Distribución de los docentes según grado académico.....	105

17. Distribución de los docentes según nivel educativo en el cual laboran.....	105
18. Distribución de los docentes según condición laboral.....	105
19. Correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente...	106
20. Correlación entre el proceso planificación y el desempeño docente	107
21. Correlación entre el proceso organización y el desempeño docente.....	108
22. Correlación entre el proceso dirección y el desempeño docente.....	109
23. Correlación entre el proceso control y el desempeño docente.....	110
24. Distribución de las valoraciones de la variable gestión educativa....	111
25. Distribución de las valoraciones del proceso planificación de la variable gestión educativa.....	111
26. Distribución de las valoraciones del proceso organización de la variable gestión educativa.....	112
27. Distribución de las valoraciones del proceso dirección de la variable gestión educativa.....	112
28. Distribución de las valoraciones del proceso control de la variable gestión educativa.....	113
29. Distribución de las valoraciones de la variable desempeño docente	113
30. Distribución de las valoraciones de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes de la variable desempeño docente.....	113
31. Distribución de las valoraciones de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes de la variable desempeño docente.....	114
32. Distribución de las valoraciones de la dimensión participación en la gestión de la escuela de la variable desempeño docente.....	114
33. Distribución de las valoraciones de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la variable desempeño docente.....	115

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Gestión educativa.....	43
2. Primer paso: autoevaluación.....	51
3. Segundo paso: desarrollo de propuestas.....	52
4. Tercer paso: acreditación y mantenimiento.....	52
5. Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo.....	54
6. Dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo.....	55
7. Cuatro dominios del Marco del Buen Desempeño Docente.....	67
8. Procesos de la planificación docente.....	68
9. Diseño de investigación.....	78



INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los derechos fundamentales del ser humano, pues permite el desarrollo y el progreso de las sociedades. Pese a ser considerada una herramienta de transformación muy poderosa, las cifras manejadas por el Ministerio de Educación (MINEDU) no son del todo alentadoras y generan preocupación, como en el caso de la deserción escolar, cuya tasa es de 6.3%. Esta cifra indica que muchos alumnos abandonan la escuela y el hecho de no culminar su etapa escolar les podría generar dificultades en el mundo laboral, pues no cuentan con las mismas herramientas de aquellos que sí tuvieron una formación académica completa.

El Ministerio de Educación, por ende, se ha visto en la obligación de trabajar arduamente en la identificación de las necesidades educativas que exige el mundo actual y en la consecución de sus objetivos, siendo el primordial acrecentar la calidad educativa en el Perú. Para lograrlo, es necesario considerar la gestión educativa, así como el desempeño docente, dos aspectos que han demostrado tener un impacto significativo en la capacidad de aprender de los estudiantes.

Hoy en día, la gestión educativa se reconoce como un componente crucial de la enseñanza y el aprendizaje porque facilita los esfuerzos coordinados entre todas las partes interesadas de una escuela para mejorar los hallazgos educativos de los discentes. La gestión educativa dirigida por directivos incluye procedimientos que involucran tanto la planificación como la organización, la dirección y el control, que a su vez cubren una amplia gama de actividades que contribuyen a los propósitos finales de la escuela.

Lograr una buena gestión educativa no es una tarea sencilla. Se necesita tomar decisiones teniendo en cuenta el contexto, priorizar la calidad educativa, además de, contar con un equipo que comparta los mismos intereses. En este sentido, el papel desempeñado por los maestros también adopta un rol relevante, pues son ellos quienes actúan como agentes del cambio encargados de guiar los procesos sistemáticos de enseñanza orientados a responder a las necesidades de los discentes.

Por su parte, Andamayo (2022) afirma que la calidad de la educación está relacionada con el desempeño de los educadores, el cual abarca competencias y capacidades docentes, el uso de metodologías didácticas pertinentes y las acciones propias del profesional de la enseñanza. Por lo tanto, el propósito de este estudio es examinar las opiniones de los docentes de una escuela pública de Villa María del Triunfo para establecer en qué medida la gestión educativa y el desempeño de los maestros están relacionados.

Con el fin de cumplir con el propósito establecido, el estudio tiene seis capítulos: En el primer capítulo, a partir de un minucioso análisis del contexto actual, se plantea el problema del estudio; además, se detalla la justificación del mismo y la delimitación a nivel teórico, metodológico y práctico; y, por último, se exponen los objetivos establecidos.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico, el cual engloba las investigaciones, tanto nacionales como internacionales, que preceden al presente estudio y, a su vez, guardan relación con el mismo; también, se realiza el desarrollo de las bases teóricas asociadas a la gestión educativa y el desempeño docente, la definición de términos relevantes y, por último, se enuncian la hipótesis.

En el tercer capítulo, se menciona el método del estudio empleado y se especifica el paradigma, enfoque, nivel, tipo y diseño. Asimismo, se realiza la descripción de la población y la muestra que contribuyó en la realización de la investigación, se definen las variables de la misma; y finalmente, se mencionan los instrumentos y las técnicas utilizadas durante la recolección y el análisis de la información, la cual fue obtenida a partir de la administración de los cuestionarios.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo la presentación de los hallazgos encontrados, la cual comprende la explicación de los datos descriptivos, así como, la contrastación de las hipótesis del estudio que permitieron dar respuesta a los objetivos; todo ello, a partir del empleo de tablas y gráficos que ayudaron a mejorar el análisis y la interpretación de los hallazgos producto del procesamiento estadístico.

En el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados obtenidos, los cuales, son analizados, explicados y comparados con los hallazgos de otras investigaciones, con el fin de dar respuesta al problema planteado en el estudio y, a su vez, pueda servir para futuras investigaciones que guarden vinculación con las variables gestión educativa y desempeño del docente.

Finalmente, en el sexto capítulo se mencionan las conclusiones a las cuales arribó el estudio y las respectivas recomendaciones, las cuales están enfocadas en mejorar tanto la gestión educativa, liderada por los directivos, como el desempeño de los educadores en el aula con el fin de que ello repercuta en el proceso de aprendizaje - enseñanza.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente apartado, en primer lugar, se contextualiza el problema de investigación; en segundo lugar, se precisa la justificación del estudio; en tercer lugar, se aborda la delimitación del mismo y se describen las limitaciones; y, por último, se dan a conocer los objetivos propuestos.

1.1 Planteamiento del problema

La Declaración Universal de Derechos Humanos señala que la educación es un derecho primordial del ser humano. Sin embargo, en el mundo, existen diversas realidades y no todos pueden gozar de este derecho de la misma manera, ni muchos menos, los hallazgos obtenidos son los mismos en todas las naciones.

Por su parte, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2019) señala que la educación cumple un papel fundamental en la sociedad, pues gracias a ella se pueden lograr grandes cambios en el mundo, tales como: la disminución de la inequidad y la calidad educativa. En efecto, la educación abre las puertas a un mundo lleno de oportunidades, y hoy en día es considerada uno de los instrumentos más poderosos que puede tener el ser humano, ya que lo convierte en un ser racional, con acceso al mundo laboral, con capacidad de mejorar su condición social y participar de manera colaborativa y crítica en este mundo tan competitivo.

En la actualidad, la sociedad exige a las instituciones educativas formar a sus estudiantes en base a los desafíos que plantea el siglo XXI. Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018) sostiene que los centros educativos cumplen con las expectativas y son exitosos

siempre y cuando todos los actores educativos compartan la misma visión. De igual forma, el Banco de Desarrollo de América Latina (2019) señala que es fundamental que todos los involucrados se comprometan y participen en el proceso educativo, entre ellos: los directivos, plana docente, estudiantes, padres de familia y Estado.

Ahora bien, con respecto a los actores del plano educativo, tanto la OCDE (2018) como el CAF (2019) coinciden en que la gestión del equipo directivo sumado al liderazgo que ejercen son la pieza clave en el proceso educativo y en la consecución de los objetivos institucionales. Por ello, la OCDE sugiere que el equipo directivo trabaje en conjunto con los docentes y les brinden la confianza, para que también sean partícipes al momento de tomar decisiones relacionadas con la escuela y de igual forma, señala que, los Gobiernos deberían apostar por los directivos, ya que son ellos quienes están al mando y conocen mejor la realidad en la que se manejan.

En efecto, el trabajo en conjunto, por parte de los miembros del ámbito educativo, es de suma importancia, sobre todo hoy en día, puesto que la realidad -luego de la pandemia por el COVID-19-, refleja escenarios complejos para todo el sistema educativo. Es así que, de acuerdo con el reporte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO), publicado en el año 2020, más de 190 países de todo el mundo dejaron las clases presenciales por la modalidad virtual; asimismo, un total de 1200 millones de estudiantes se sumaron a dicha modalidad y un 87% de la población estudiantil en todo el mundo se vio afectada (UNESCO, 2020).

Este escenario, sin duda alguna, implicó retos para una gestión educativa

mediada por un contexto social, económico y hasta cultural, con dinámicas totalmente distintas a las habituales. Los gobiernos de diferentes países del mundo se vieron obligados a desarrollar diversas soluciones para dar continuidad a las clases (UNESCO, 2021). De igual modo, en ese escenario, el desempeño de los docentes adquirió nuevas demandas que implicaban la adecuación de estrategias de enseñanza y el desarrollo de nuevos aprendizajes y habilidades (CEPAL-UNESCO, 2020). En este sentido, se hace necesario, comprender cómo se ha venido desarrollando la gestión educativa y el desempeño de los educadores con mayor precisión en América latina, con énfasis en la realidad del Perú.

En el caso de Chile, el Balance de la Política Educacional del 2018-2021 realizado por Quintero y Gonzalo (2021) indican que solo se alcanzó el 22 % en cuanto al cumplimiento de las políticas educativas en el país, que fueron en gran medida trastocadas por la pandemia, sin embargo se destaca la labor en cuanto a la Gestión Escolar de las instituciones para hacer frente a las nuevas dinámicas.

Por otro lado, de forma prescriptiva, en el Plan de Políticas Educativas 2021-2022 de Ecuador, se contemplan la estructuración para el apoyo y seguimiento de la Gestión Educativa en el acuerdo ministerial 0450-13 con el fin de realizar el acompañamiento, monitoreo, brindar asistencia técnica y pedagógica, así como también la formación continua tanto del personal directivo como de la plana docente para el mejoramiento de su desempeño (Ministerio de Educación de Ecuador, 2021). Asimismo, se consideran los retos en cuanto a las dinámicas suscitadas por la pandemia.

En este mismo orden de ideas, en Argentina, se cuenta con la Dirección

Nacional de Gestión Educativa, la cual contempla una amplia gama de acciones para la organización del quehacer educativo en el país, en los que resaltan: la planificación, coordinación, apoyo y acompañamiento en la gestión institucional pedagógica (Ministerio de Educación de Argentina, 2022); sin embargo, no se declara con claridad los procesos de evaluación del ejercicio docente.

Dueñas (2021), por su parte, menciona que la gestión educativa hace referencia a las diligencias llevadas a cabo de manera estratégica con el objeto de impulsar el crecimiento interno y externo de un centro educativo. Para ello, es importante tomar en consideración los procesos referentes a la gestión en el ámbito educacional, tales como: (a) planificación, el cual implica determinar con antelación los objetivos, diligencias y procedimientos a ejecutar; (b) organización, proceso en el cual se efectúa una buena disposición de las labores educativas, los recursos y responsabilidades; (c) dirección, el cual abarca las acciones de mandar, persuadir y motivar a los miembros que forman parte de la escuela para que realicen sus funciones con el mayor esfuerzo posible; y, por último, (d) control, el cual consiste en rectificar los errores y deficiencias con el objeto de lograr las metas trazadas a inicios de año.

Siguiendo a Poma (2022), tales procesos guardan relación con el ejercicio docente, ya que llevar a cabo una adecuada gestión educativa, basada en una buena planificación, seguida de una adecuada organización, una oportuna dirección y un riguroso control generan cambios significativos beneficiosos para los miembros de una escuela, tanto para educandos, padres y educadores, quienes al percibir el liderazgo y acompañamiento del directivo en cada proceso se sienten respaldados y motivados para trabajar en equipo y de manera eficiente, contribuyendo de esta manera con el progreso de la calidad educativa.

En lo que respecta al desempeño de los educadores en la región latinoamericana, más que una tendencia general, se resaltan las mediaciones que inciden para la determinación del mismo, en el cual destacan: el bajo rendimiento académico de los alumnos en las evaluaciones PISA; el bajo rendimiento escolar en cuanto a desempeño y excelencia aunado a la asociación del capital humano en el proceso de aprendizaje y enseñanza, el cual espera que el alumno sea dotado de diversas habilidades y destrezas (Espinoza et al., 2017) y, estas, al no ser alcanzadas pueden ser asociadas al desempeño del docente en el proceso educativo.

Vinculado a lo anteriormente expuesto, de acuerdo con la última prueba PISA (2018), el Perú es uno de los países con menores logros educativos. De acuerdo con el ranking mundial, se ubica en el puesto 64 de 77 países y mejoró de 398 a 401 en promedio, sin embargo, aún se posiciona por debajo de otros países de la región, como Chile, Brasil, Colombia, México, entre otros (Gestión, 2019), proporcionando más evidencia de la necesidad de investigar el vínculo entre el papel de la gestión educativa como generador y coordinador de los procesos educativos y el papel de los docentes como "dinamizadores" de esos procesos para los estudiantes de todo el país (Chávez y Olivos, 2019).

Por su parte, el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2020), señala que la gestión educativa es el conjunto de acciones coordinadas entre los actores que son parte del proceso de educación, cuyo fin es la consecución de los objetivos educacionales. Teniendo en cuenta dicho propósito, desde el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2020) se establecieron cinco compromisos vinculados a la gestión escolar, los cuales implican: mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes durante el año escolar; preservación de la

matricula estudiantil; cumplimiento de todas las actividades planificadas en el aprendizaje y el acompañamiento y monitoreo al personal docente.

Al respecto, cabe señalar que, años atrás, en búsqueda de la calidad educativa y teniendo en cuenta que los directivos no son los únicos actores pilares en el proceso de formación escolar, sino también los docentes, el MINEDU elaboró dos manuales sobre los procesos pedagógicos institucionales: el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014a) y el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2014b), con el fin de guiar sus prácticas en el plano educativo y que ello se vea reflejado en el aprendizaje de los discentes.

De igual manera, como parte de la sistematización del monitoreo y seguimiento, el MINEDU reporta los porcentajes vinculados al clima de la institución y la gestión educativa escolar, es así que el 73.6% mantiene una relación profesional entre los directivos y el personal docente; 63,5% establece relaciones profesionales con los mismos docentes; 35.8% desarrolla la planificación institucional; 25.8% aprovecha el tiempo en la institución; mientras que, solo un 23.7% desarrolla el monitoreo y seguimiento de la praxis pedagógica y un 22.5% conoce las normativas de convivencia en el aula (ESCALE, 2019).

Asimismo, de acuerdo con el Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2020) para el 2014 un 77% de los docentes peruanos conocía el Marco del Buen Desempeño Docente. En lo que respecta al sector público, un 87% del profesorado declaró conocerlo y un 67% de esta población manifestó haberlo leído. De igual forma un 89% reconoce la relevancia de la utilidad del Marco del Buen Desempeño Docente para el mejoramiento de los procesos de desempeño docente, mientras que, un 86% y 80% respectivamente, lo consideran un insumo sustancial para la formación y para la evaluación de su desempeño.

En relación con lo último mencionado, MINEDU (2020) manifiesta que el propósito del proceso de evaluación en el desempeño de los maestros es dar valor al trabajo que llevan a cabo en sus aulas. Dicha evaluación es formativa ya que permite reunir información valiosa sobre la praxis de los maestros y a partir de ella, realizar planes de mejora pedagógica. Cuenca (2020), por su parte, hace referencia a las evaluaciones dispuestas por la Ley de la Reforma Magisterial N°29944: las regulares y las excepcionales, las cuales incluyen procesos tanto obligatorios como voluntarios, tales como las evaluaciones para incorporarse a la carrera magisterial, las de acceso a cargos, las de ascenso, entre otras. Asimismo, señala que entre los años 2014 y 2018, se llevaron a cabo aproximadamente 1 millón 200 mil evaluaciones a docentes.

En lo que respecta específicamente al distrito de Villa María del Triunfo, muchos investigadores han realizado diversos estudios en instituciones educativas de la zona, con el fin de recoger información sobre la gestión y el impacto en el desempeño docente, entre ellos tenemos a Reyna (2019) quien describió el estado de la gestión directiva en un colegio de VMT; Rosas (2020), quien se enfocó en identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión pedagógica en un centro educativo de la misma zona y, por último, Lévano (2018), quien realizó un estudio acerca de la gestión pedagógica y la satisfacción laboral de los educadores en la misma institución educativa de VMT que forma parte de la investigación. Cabe mencionar que, a la fecha, dicho centro de estudio presenta una realidad diferente y de acuerdo con datos de la plataforma del MINEDU, IDENTICOLE, el número de alumnos ha ido incrementándose. En la actualidad, la institución educativa cuenta con 1900 estudiantes aproximadamente.

Por tanto, una de las motivaciones para llevar a cabo esta investigación fue el hecho de querer indagar más acerca de la percepción de los docentes sobre la gestión llevada a cabo por los directivos de dicha escuela; ya que, a partir de los hallazgos, los directivos pueden implementar nuevas estrategias con su plana docente. Siguiendo esta misma línea, otra de las motivaciones fue obtener información relevante y objetiva sobre el desempeño de los educadores, puesto que ello les va a permitir recibir una oportuna retroalimentación, reflexionar sobre su praxis y perfeccionarse en su labor. Finalmente, el mayor incentivo fue contribuir con las futuras investigaciones relacionadas con las variables del estudio, dado que ello favorecerá a la comunidad de educación y fomentará el incremento de la excelencia educativa.

Ante lo expuesto, resulta relevante conocer a fondo la realidad escolar actual de dicha I.E. pública ubicada en Villa María del Triunfo, principalmente, la relación dada entre la gestión educativa y el desempeño de sus educadores. De igual manera, es importante precisar que la investigación está asociada con la línea de investigación Gestión Institucional, puesto que el estudio busca promover una gestión que fortalezca los procesos y proyectos institucionales, de tal manera que todos los agentes que componen el acto educativo se vean beneficiados y, asimismo, se pueda incrementar la calidad del servicio educativo brindado en aras de contribuir a la formación de los estudiantes como futuros profesionales con diversas capacidades y habilidades adquiridas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por consiguiente, se formula la siguiente pregunta:

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo?

1.2 Justificación de la investigación

El estudio es relevante, puesto que proporciona diversos aportes que se exponen a continuación:

A nivel teórico, se brinda conocimientos estructurados y actualizados sobre gestión educativa, desempeño docente y sus respectivos procesos y dimensiones, teniendo en cuenta los aportes de Alvarado (1998), Riffo (2019) y los documentos del MINEDU, entre ellos, el Manual de Buen Desempeño Docente (2014), el cual explica ampliamente sobre los dominios, desempeños y competencias de los maestros. Asimismo, se espera que la información reunida y las conclusiones sean consideradas una fuente de consulta para futuros estudios vinculados con el tema de gestión educativa y desempeño docente.

A nivel metodológico, se han diseñado dos instrumentos que permiten medir la relación entre las variables y están dirigidos a los maestros de la I.E., éstos son: el Cuestionario de Gestión Educativa, cuyo objetivo es conocer más sobre percepción de la gestión llevada a cabo por los directivos; y, el Cuestionario de Desempeño Docente, el cual busca indagar acerca del ejercicio de los maestros en las aulas. Ambos instrumentos se ponen a disposición de la comunidad académica, ya que cuentan con la validación de los jueces expertos y la confiabilidad que se requiere para la recolección de datos.

Finalmente, a nivel práctico, esta investigación contribuye a la elección de medidas pertinentes por parte de los directivos, quienes tienen la misión de fomentar el desempeño óptimo de sus maestros y educandos. Además de ello, a partir de los hallazgos, el docente, de manera personal, puede reflexionar sobre su práctica, sus fortalezas y deficiencias; posteriormente, diseñar nuevas estrategias que le permitan brindar una educación de calidad a sus discentes.

1.3 Delimitación y limitación de la investigación

A continuación, se expone la delimitación del estudio y las limitaciones que surgieron en el desarrollo del mismo.

1.3.1 Delimitación de la investigación

En cuanto a la delimitación, la presente investigación, que corresponde al paradigma positivista, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo - básico y diseño no experimental y correlacional, tiene por objeto determinar el vínculo que existe entre las variables gestión educativa y desempeño docente.

Para ello, el estudio contó con la participación de 3 directivos y 80 maestros de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, quienes en conjunto laboran en una I.E. Pública, correspondiente a la UGEL N°1, ubicada en Villa María del Triunfo, departamento de Lima.

La investigación se desarrolló durante los años 2022 y 2023, tiempo en el cual se procedió a recoger, procesar, sistematizar e interpretar la información relacionada con ambas variables de estudio con el objetivo de arribar a las conclusiones expuestas en los párrafos posteriores.

Asimismo, con respecto a la obtención de datos, se emplearon dos cuestionarios: el de Gestión Educativa y el de Desempeño Docente, los cuales fueron de tipo anónimo y aplicados de manera presencial al término de las actividades pedagógicas de los docentes.

1.3.2 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que surgieron a lo largo de la investigación son:

- La limitada comunicación con uno de los directivos, lo cual conllevó a que las coordinaciones para la aplicación de las encuestas a docentes no puedan darse en las primeras visitas realizadas a la institución educativa,

ocasionando, a su vez, que las actividades propuestas no se ejecuten en los plazos establecidos.

- La resistencia y desconfianza por parte de algunos maestros, quienes se negaron a completar los datos del consentimiento informado, el cual es un requisito indispensable en el proceso de investigación. Esta situación originó que la fecha establecida para el recojo de datos sea modificada, retrasando así la investigación.
- Las diversas actividades, curriculares y extracurriculares, que realizan muchos de los docentes encuestados, impidieron los espacios de diálogo con la tesista, lo cual provocó que no se puedan recoger datos adicionales u observar otras situaciones relevantes que puedan enriquecer el estudio.
- La falta de cuestionarios que cuenten con los ítems necesarios para la consecución de los objetivos expresados en la investigación conllevó que a que se opte por construir y validar los instrumentos de gestión educativa y desempeño docente, lo cual dilató el proceso ya que algunos jueces expertos tardaron más de lo previsto en devolver los cuestionarios.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación existente entre el proceso planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

- Identificar la relación existente entre el proceso organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.
- Identificar la relación existente entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.
- Identificar la relación existente entre el proceso control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen tanto los aportes nacionales como internacionales. Estos estudios guardan cierta relación con las variables: gestión educativa y desempeño docente; además, se comentan los fundamentos teóricos que se han tomado en cuenta como base, se definen las palabras clave; y finalmente, se comentan las hipótesis correspondientes.

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Luján (2021) tuvo por objetivo identificar la vinculación dada entre la gestión educativa y desempeño de los docentes de un centro educativo situado en Chosica. Con respecto a la metodología, dicho estudio fue de tipo básico aplicativo, descriptivo – correlacional, no experimental. La investigación tuvo como población y muestra a 60 educadores de la escuela N°1267 Lurigancho – Chosica. La técnica que empleó el investigador para la obtención de información fue la encuesta, mientras que los instrumentos que utilizó fueron los cuestionarios tipo Likert. Finalmente, los hallazgos revelan que existe una asociación positiva entre las dos variables, así como una vinculación moderada entre la gestión educativa y las dimensiones de enseñanza-aprendizaje, métodos, enfoques pedagógicos, actitudes y habilidades comunicativas.

Cabrera (2020) realizó un estudio cuantitativo enfocado en analizar el grado de conexión que coexiste entre la gestión educativa y el ejercicio profesional de los maestros de un centro educativo de Ate Vitarte. Este estudio fue tipo descriptivo – correlacional, y a su vez, presentó un diseño que corresponde a una investigación no experimental, cuyo método fue el deductivo.

La población fue formada por 85 maestros de la I.E. Alter Christus, ubicada en Lima, distrito de Ate. Con respecto a la técnica, la encuesta, la observación y el minucioso análisis documental le permitió a la tesista recaudar toda la información necesaria para dar respuesta a los problemas planteados. Asimismo, el cuestionario fue el instrumento elegido en esta investigación. Los hallazgos del estudio indican que existe una conexión entre la gestión educativa y el crecimiento profesional de sus maestros. De manera similar, las cuatro fases de dicha gestión estuvieron vinculadas al avance de los docentes como profesionales.

Rosas (2020) centró su investigación en la vinculación de la gestión educativa y el desempeño de los docentes. El estudio fue de tipo básico y correlacional, ya que las ambas variables se corresponden; el diseño fue no experimental y transversal, puesto que los datos no fueron manipulados convenientemente. Asimismo, tanto la población como la muestra estuvo compuesta por 70 maestros, correspondientes a primaria y secundaria, del centro educativo Fe y Alegría N°26 ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho. Con respecto a la técnica e instrumento de estudio, la tesista recurrió a la encuesta y al cuestionario virtual, respectivamente. Los hallazgos indican una relación moderada entre los dos factores. Asimismo, concluyó que el nivel de desempeño que exhiben los educadores de dicha escuela está vinculado con la calidad de la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Zegarra (2020) realizó una investigación cuantitativa basada en la vinculación de la gestión pedagógica y el desempeño de la plana docente en centros educativos públicos del distrito de Comas. El estudio fue de tipo básico, el método que empleó fue el hipotético – deductivo, mientras que, el diseño fue

no experimental. La población estuvo constituida por 129 docentes correspondientes a los centros educativos Carlos Wise y Esther Festini, ubicados en el distrito limeño de Comas. La muestra estuvo integrada por 97 educadores que trabajan en los departamentos de educación secundaria de dichos colegios. La técnica utilizada fue una encuesta basada en cuestionarios. Se utilizó tanto un cuestionario de gestión pedagógica como un cuestionario de eficacia docente, ambos con ítems cerrados. Los hallazgos señalaron que existe un vínculo entre el desempeño de los docentes y los factores de planificación pedagógica y evaluación pedagógica, así como entre las variables analizadas.

Ponce de León (2019) también realizó un estudio sobre el desempeño de los docentes y la gestión pedagógica. El estudio fue de carácter descriptivo, transversal y utilizó una metodología cuantitativa. La muestra la conformaron cuarenta educadores de la I.E. Privada San Juan de Barranco. El instrumento que empleó en la obtención de información relevante fue el cuestionario. En total trabajó con dos de ellos: el cuestionario de Gestión Pedagógica, dividido teniendo en cuenta las dimensiones de planeación, integración, dirección y control, y el cuestionario de Desempeño Docente, el cual estuvo conformado por las secciones: personal, institucional, interpersonal, didáctica y valoral. La conclusión a la cual arribó es que ambas variables de estudio son directamente proporcionales. Además de ello, halló una conexión significativa entre el desempeño de los educadores y las dimensiones planeación, integración, dirección y control de la gestión pedagógica

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Pérez, Pavón, & Sequeira (2021) investigaron sobre la gestión pedagógica llevada a cabo por la directora del colegio público República de Colombia,

ubicado en distrito de Managua. Este estudio es de naturaleza cuantitativa, tipo descriptivo y corte transversal. La muestra estuvo conformada por los directivos y veintiún maestros que forman el total de la plana docente de dicha institución. Las técnicas usadas fueron la encuesta, observación y entrevista, mientras que para el recojo de la información recurrieron al cuestionario, el cual fue debidamente validado por el departamento pedagógico. Los hallazgos que obtuvieron indican que la gestión realizada por la directora es muy buena, siendo una persona que se preocupa constantemente por la actualización de sus docentes, sobre todo en temas de herramientas virtuales.

García (2020) realizó una investigación sobre el desempeño de los docentes en el nivel primaria de Educación Básica. Este estudio holístico corresponde a una investigación descriptiva cuyo diseño fue transaccional. La población estuvo conformada de veinte maestros. La técnica que permitió al tesista abordar el problema planteado fue la encuesta, la cual llevó a cabo utilizando un cuestionario de 64 ítems y una escala valorativa tipo Likert. Los hallazgos que halló señalan que los docentes presentan un desempeño medio tanto en la planificación de actividades, la facilitación, orientación y control de los aprendizajes, generando deficiencias en el proceso de enseñanza.

Ochoa (2020) enfocó su estudio en identificar la vinculación entre la gestión directiva y el desempeño docente en el centro educativo Avilés Pino, situado en Guayaquil, Ecuador. Esta investigación fue estadística, no experimental y se basó en correlaciones. La técnica a la cual se recurrió fue una encuesta por cuestionarios, los mismos que trataron sobre gestión escolar y eficacia docente. El estudio concluyó en que las dimensiones orientación en la planificación, impulso del aprendizaje colaborativo y monitoreo pedagógico se

relacionan con la variable desempeño docente, la cual, a su vez, mantiene una vinculación positiva con la variable gestión educativa.

Cetzal et al. (2020) centraron su investigación en los factores que atañen el desempeño de los docentes de enseñanza secundaria en los centros educativos del estado de Aguascalientes en México. Este fue un estudio mixto, ya que desde el enfoque cuantitativo reconocieron y seleccionaron las instituciones educativas de alta y baja eficacia en dicho estado, mientras que desde el enfoque cualitativo desarrollaron diversas entrevistas a los directores de las instituciones seleccionadas con el fin de conocer más acerca en el desempeño de sus maestros. En total participaron 38 directores, 17 de ellos de colegios de alta eficacia y 21 de colegios de eficacia baja. La conclusión a la que llegaron es que existen factores internos y externos que determinan el desempeño de los docentes, siendo los más recurrentes: el compromiso docente, los recursos materiales, la estabilidad laboral y la carga horaria.

Velásquez (2020) realizó una investigación cuya finalidad fue analizar el vínculo entre la práctica de los docentes y la percepción de los mismos sobre la gestión de los directivos. En esta investigación cuantitativa y descriptiva participaron un total de cincuenta y seis educadores del colegio Juan María Céspedes de Medellín, Colombia. Se empleó el método de la encuesta, siendo el cuestionario el instrumento de elección: la primera, evaluó la práctica de los educadores en las aulas, y la segunda, recogió la percepción que tienen sobre la gestión educativa ejercida por los directivos. De acuerdo con los hallazgos, los educadores participan habitualmente en prácticas de instrucción efectivas y existe una correlación entre el comportamiento pedagógico de los educadores y su visión de la gestión directiva.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión educativa

2.2.1.1 Definición de gestión

Para llegar a la comprensión del término gestión educativa es importante definir en primer lugar qué es gestión. Este término no era muy común hace 20 años atrás, estaba más enfocado a las ciencias administrativas y financieras que al ámbito educativo. Es a partir de los ochenta cuando comienza a generar un mayor interés en el campo educativo, por tanto, es considerada una disciplina relativamente joven. En la actualidad, la gestión educativa como tal es un componente crucial en el ámbito educativo.

Colunga (1996) afirma que años atrás los términos gestión y administración eran considerados sinónimos, ya que ambos implicaban coordinación, dirección, ejecución y control de los diversos recursos utilizados de manera organizada para lograr el o los objetivos. Años más tarde, la Real Academia Española (2017) definió gestión como la acción y efecto de gestionar o de administrar.

Hoy en día, varios investigadores consideran que gestionar no es lo mismo que administrar, dado que a menudo se piensa que la gestión abarca varias esferas, incluidas, entre otras, la administración y otras funciones. Dueñas (2021), por su parte, señala que la gestión involucra el diseño, implementación y operación de un sistema educativo capaz de satisfacer de las necesidades de los discentes y de la sociedad; de esta manera, la gestión, es, entonces, el todo, pues incluye tanto aspectos teóricos como prácticos; mientras que, la administración es vista como una parte del todo, la cual, si bien es un soporte, solo involucra la distribución y empleo de los recursos.

De acuerdo a lo expuesto, ambos términos no deben ser tratados de la misma forma, pues cada uno presenta sus particularidades; de modo que, la gestión ya no se percibe solo desde una visión administrativa, esto implica que se debe establecer diferentes acciones que coadyuven al logro de los objetivos que se han planteado dentro de la institución y a construir una convivencia democrática. Esto mejoraría la calidad educativa de una manera más justa e inclusiva, y también ayudaría a los estudiantes en sus propios procesos de aprendizaje individuales (Salvador y Yapias, 2019).

En referencia al plano educativo, Barba y Delgado (2021), desde una perspectiva general, comentan que el término gestión alude al cumplimiento de un plan, el cual cuenta con determinados objetivos, recursos, actividades y tiempos señalados. Andamayo (2022), por su parte, resalta la contribución de los directivos en el proceso educativo, considerándolos como máxima autoridad, responsables del manejo de los recursos, la organización de las tareas institucionales y el establecimiento de un buen clima institucional.

Siguiendo esta línea, Salvador y Yapias (2019), también hacen referencia a la gestión como la suma de esfuerzos por parte todos los sujetos pertenecientes a una comunidad, quienes tienen objetivos en común. Asimismo, Cabrera (2020), afirma que, la gestión implica dos aspectos importantes: los medios y los fines, es decir, la aplicación de todos los recursos y procedimientos necesarios con el propósito de alcanzar las metas institucionales trazadas.

Por tanto, si bien gestión es un término proveniente de las ciencias administrativas, no solo consiste en cumplir con las instrucciones, sino que implica mucho más que ello. Se trata de planificar de acuerdo a la realidad y ver la manera de ejecutar un plan que permita mejorarla. Para esta labor es

importante que todos los sujetos involucrados no solamente reciban órdenes, sino que contribuyan para que el resultado sea el esperado.

La gestión, entonces, es considerada un proceso compartido y complejo en el que coinciden diversos factores que influyen de forma directa en la calidad del servicio que ofrecen las escuelas que atienden la primera infancia, de modo que, el ámbito de trabajo toma los aspectos de carácter organizativo, administrativos, comunitarios y pedagógicos que conforman los procesos de interacción de los participantes de la institución (Arellano, 2017).

En resumen, la gestión no es un sinónimo de administración, puesto que gestionar hace referencia a una estrategia crucial en la organización de cualquier institución que quiera lograr resultados óptimos; además, implica la selección reflexiva de alternativas y la ejecución de acciones, no solo en el aspecto económico sino en todos los ámbitos que influyen en una institución que busca alcanzar sus objetivos trazados.

2.2.1.2 Definición de gestión educativa

Una de las demandas de la sociedad actual es que se brinde una educación eficaz y sobre todo de calidad. Ello implica la intervención de diferentes factores, dentro de los cuales destaca la gestión educativa, pues muchas investigaciones coinciden en que una adecuada gestión escolar interviene de manera positiva en los aprendizajes alcanzados por los discentes. Por ello, es importante realizar una revisión acerca de la definición de esta expresión a lo largo de los años.

De acuerdo con Ponce de León (2019), “la gestión educativa es un intento de adaptar las ideas de gestión que durante mucho tiempo han sido parte del estudio de la administración al contexto único del entorno educativo” (p.25). Es

decir, si bien la gestión educativa abarca temas administrativos, también implica temas vinculados con los maestros y toda la comunidad de educación en sí, puesto son ellos los que van a trabajar en conjunto por el bien del centro educativo en el cual estudian o laboran.

La gestión educativa, por ende, busca mejorar todos los aspectos educativos, ya sean administrativos, pedagógicos y sociales:

La gestión educativa va más allá de las simples funciones administrativas que tradicionalmente se cumplen, como son la planificación, la ejecución, el control y la evaluación; pues aborda también la práctica pedagógica, la relación escuela-comunidad y las funciones directivas, esto sin dejar de lado los grandes fines o propósitos de la educación y las expectativas que la sociedad ha puesto en la educación, de modo tal que logre conjugar la teoría y la práctica (Ramírez, 2020, p.4).

Por su parte, Cabrera (2020) considera que la gestión educativa permite poner en práctica toda la teoría aprendida en relación al sistema educativo. Asimismo, reconoce que el éxito de los objetivos educativos previstos por la institución sólo puede lograrse mediante los esfuerzos concertados de toda la comunidad institucional. Es decir, el rol que desempeñan los gestores, los administrativos, el personal docente y no docente es de suma importancia, puesto que cada uno de ellos es una pieza fundamental para lograr una enseñanza de calidad.

Al respecto, Castillo (2020) coincide con Cabrera y añade que la gestión educativa busca direccionar y fortalecer las escuelas de manera organizada, a través de las diferentes técnicas e instrumentos. Es aquí donde toda la teoría acerca del manejo y dirección de una institución debe ser llevada a la práctica de una manera responsable y estructurada.

Siguiendo la misma línea, Dueñas (2021) explica que la gestión educativa requiere no sólo de la asignación eficiente de los medios materiales y humanos,

sino también de la adecuada ejecución de actividades, tales como planificar, dirigir, realizar prácticas específicas, evaluar los hallazgos, resolver problemas potenciales, entre otras. Todo ello, en conjunto, beneficiará y fortalecerá a la institución, de manera interna y externa.

De igual forma, Flores-Flores (2021) explica que el fin de la gestión educativa es la consecución de los propósitos de la institución educativa y que este objetivo solo puede alcanzarse mediante un conjunto de prácticas que enfatizan la colaboración democrática de todos los actores que son parte del proceso educativo. Asimismo, considera que si lo que se busca es la calidad del sistema educativo y su mejora continua, es fundamental contar con un líder educativo, es decir, aquella persona que tenga la capacidad de motivar y dirigir a los demás, centrarse en el proceso de planeación, en la distribución de los recursos, entre otras actividades. Efectivamente, la gestión educativa se caracteriza por ser un proceso organizado e involucrar no solo el director sino a todas las personas partícipes de la comunidad de educación, quienes en conjunto podrían lograr óptimos resultados.

Andamayo (2022), por su parte, considera que una buena gestión educativa generará consecuencias positivas en las actividades institucionales, resultandos beneficiados, los educadores, los educandos y toda la comunidad de educación en sí. Para ello, es importante la adecuada toma de decisiones que permitan brindar calidad educativa a los alumnos, quienes deben formarse en conocimientos y también en valores, es decir, tanto en el aspecto académico como en el aspecto personal.

Finalmente, a partir de todo lo mencionado se considera que la gestión educativa es un proceso en el cual intervienen diferentes sujetos vinculados con

el ámbito educativo, quienes, en conjunto y de forma democrática, deben determinar las acciones que se van a seguir, los recursos a utilizar y los procedimientos más adecuados para el logro de los propósitos institucionales. Estas decisiones deben ser tomadas conscientemente, sin tener en cuenta ciertos intereses personales, buscando en todo momento la consecución de los fines educativos y el bienestar de los centros educativos en general. De no ser así, los estudiantes podrían verse perjudicados, pues no estarían recibiendo la educación que necesitan.

2.2.1.3 Competencias del gerente educativo

Alvarado - Oyarce (2002) señala las *mega competencias* que debe tener el gerente educativo:

- Concepto: refiere al conocimiento que debe poseer el gerente educativo sobre el qué y por qué hacer en el ámbito de sus posibles acciones, como gerente, que se relacione con los objetivos pedagógicos.
- Conocimiento: refiere a la acción, es decir al cómo se efectuarán las actividades en la institución en la cual gerencia.
- Creatividad: elemento distintivo que denota elementos innovadores para mejorar el trabajo que viene desarrollado como gerente educativo.
- Criterio: autoridad y confianza que le permite tomar decisiones correctas
- Coherencia: refiere a la aplicabilidad producto de la selección de sus criterios para la ejecución de sus actividades.
- Confianza: es el motor emotivo o motivacional que le permite accionar.
- Constancia: permite construir la confianza en su proceso.
- Comunicación: habilidad que le permitirá establecer procesos comunicativos más eficientes en el intercambio de información.

- Control: capacidad de organización que le permita garantizar el cumplimiento de las diversas actividades.
- Compromiso: facultad que le permitirá hacerse responsable de los hallazgos de la gestión.

Calle (2019), por su parte, señala que el gerente educativo, además de tener amplios conocimientos y habilidades, debe tener ciertas competencias que le permitan actuar ante cualquier dificultad que se presente en el ámbito educativo.

El autor clasifica dichas competencias de la siguiente manera:

- Competencias académicas: hacen referencia al conjunto de conocimientos que posee el gerente educativo sobre temas específicos vinculados con sus funciones, los cuales le permiten desempeñar sus respectivas labores con éxito, respetando en todo momento los intereses y necesidades del equipo de trabajo.
- Competencias administrativas: hacen referencia a aquellas habilidades que le permiten al directivo llevar a cabo una adecuada planificación de las labores a realizar, una organización de recursos oportuna, así como también, una evaluación pertinente, de modo que, el directivo pueda conocer en qué aspectos es necesario mejorar para favorecer el proceso pedagógico.
- Competencias comunicativas: son aquellas habilidades que hacen posible que el directivo realice la retroalimentación a los miembros del proceso educativo y, a su vez, tenga una comunicación comprensible y efectiva con los mismos.
- Competencias humano – sociales: hacen referencia a aquellas habilidades personales del gerente educativo, tales como la actitud, la

ética, el liderazgo, los cuales son importantes para la dirección e interrelación con los demás miembros educativos.

En efecto, todo gerente educativo debe poseer ciertas competencias, necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Para lograr este resultado, es imprescindible que, junto a las competencias individuales que posee cada directivo, exista un esfuerzo colectivo, una buena comunicación entre los miembros de la comunidad institucional y la implementación oportuna de estrategias de gestión del cambio, las cuales deben caracterizarse por ser propuestas creativas e innovadoras que faciliten el logro de los objetivos de la institución educativa.

2.2.1.4 Objetivos de la gestión educativa

El Ministerio de Educación, en aras de obtener mejoras y lograr la calidad educativa, diseñó la Ley General de Educación N° 28044, la misma que fue promulgada en el año 2003. En ella se plantea que la gestión educativa tiene por objetivo:

- Desarrollar los centros educativos como comunidades en las que se ofrece una educación de calidad basada en aprendizajes significativos.
- Fortalecer y aumentar la capacidad de tomar decisiones en las instituciones educativas evocadas a la autonomía pedagógica y administrativa; tomando en consideración los principios de solidaridad, concurrencia y complementariedad.
- Velar y asegurar la coherencia entre las disposiciones de carácter administrativo y las decisiones de orden pedagógico.
- Lograr la excelencia en educación mediante la innovación pedagógica y la conducción eficaz y eficiente de las escuelas evocadas a tal fin.

- Articular la gestión en el marco de las políticas educativas que contribuyan al modelo de desarrollo del país.
- Desarrollar liderazgos eficientes y democráticos; y auspiciar las relaciones de cooperación y solidaridad de las instituciones educativas con otros entes, organismos y comunidad.
- Fortalecer la ética de las funciones de carácter administrativo que garanticen la transparencia de los procesos y el acceso a la información financiera de los centros educativos.
- Verificar la ejecución de los acuerdos y también los mecanismos destinados a la prevención y sanción de actos de corrupción que atenten contra el centro educativo y el cumplimiento de su misión y visión.
- Evaluar los hallazgos obtenidos e incentivar la autoevaluación de forma permanente, con el fin de proponer alternativas de mejora que permitan el cumplimiento de las metas institucionales.

Estos objetivos propuestos por el Ministerio de Educación, involucran el aspecto institucional, pedagógico, administrativo y comunitario, con el fin de promover una educación de calidad, con más y también mejores oportunidades para los discentes, buscando que los beneficiados no solo sean algunos de ellos, sino la totalidad de los mismos. Por ende, es importante que el o los directivos trabajen conjunto en el cumplimiento de cada propósito establecido.

En esa misma línea, el Ministerio de Educación ha venido organizando diversos concursos con el objeto de lograr un servicio educacional de calidad y, a su vez, reconocer el profesionalismo y la labor eficaz que desempeñan tanto de los directivos como los docentes. Uno de ellos, es el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión Educativa, llevado a cabo desde el año 2016, el cual tiene

por finalidad premiar las acciones innovadoras relacionadas con los procesos de gestión educativa desarrolladas por las DRE y UGEL. Asimismo, los ganadores se hacen acreedores de una Resolución ministerial de felicitación, una placa de reconocimiento y el libre acceso a diversas capacitaciones que permitirán seguir logrando mejoras en la gestión de una escuela.

2.2.1.5 Procesos de gestión educativa

La gestión educativa tiene por finalidad el logro de las metas preestablecidas, por ende, se requiere que la escuela se convierta en una entidad autosuficiente y demuestre progreso en las aulas. Para lograr este objetivo, la comunidad institucional, bajo la dirección del director, debe elegir un conjunto de pasos a seguir. Estos procedimientos o fases incluyen, a su vez, una serie de acciones.

Algunos autores, como Alvarado (1998) y Cejas (2009), comentan que los procesos de la gestión educacional son los siguientes: planificación, organización, dirección, control y seguimiento de la gestión. Por su parte, Valdiviezo (2018) considera que dichos procesos están interconectados y determinan el éxito de un centro educativo, dado que en ellos se lleva a cabo la definición de objetivos y acciones, así como también el monitoreo y supervisión del proceso en general, el cual tiene como fin supremo alcanzar la eficacia institucional.

Tales procesos han sido considerados como dimensiones de estudio de la gestión educativa por diversos tesisistas, entre ellos Hermoza (2017), Ponce de León (2019), Cabrera (2020), Zegarra (2020), Sotelo (2021) y Mercado (2021).

Estos procesos buscan que se trabaje de manera organizada por un fin común y que el resultado de ello sea el beneficio y la satisfacción de todos los

sujetos de la comunidad de educación. Para ello, cada uno precisa actividades claves a ejecutar por el gestor o directivo (ver Figura 1).

Figura 1

Gestión educativa



Nota. Gestión educativa, Adrián Cejas, 2009, <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>

a) *Planificación*

Para Alvarado (1999), “la planificación educativa es el acto de organizar y asignar sistemáticamente los recursos disponibles para producir actividades e iniciativas que ayudarán a una institución a alcanzar sus objetivos” (p.64). Dicha afirmación guarda relación con lo expresado, años más tarde, por Hermoza (2017), quien concibe la planificación como un proceso de interacción que conlleva a un conjunto de actividades cuyo fin es buscar las estrategias necesarias que le posibilite convertir a su centro educativo en una institución de prestigio. Es en este punto donde se debe elaborar la misión y la visión, realizar

un diagnóstico que considere las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), delimitar los objetivos, gestar los cronogramas y los presupuestos y finalmente, determinar las estrategias, las políticas y los procedimientos necesarios.

Por tanto, planificar quiere decir elaborar un plan con antelación, el cual implica una serie de actividades muy bien coordinadas, en las cuales se fijan los objetivos a partir de la realidad, los métodos y las estrategias. Así, al culminar, es necesario que se realice una evaluación de esta primera fase, puesto que a partir de ello se podrá realizar algún reajuste en el caso de que sea necesario, asimismo, garantizar que todo el proceso marche sin dificultad alguna.

En esa misma línea, para Sotelo (2021) la planificación viene a ser el proceso base, en el cual se define el qué y el cómo hacerlo. Para ello, se debe conocer la situación actual y las necesidades para poder establecer los procedimientos y recursos que serán empleados a lo largo del proceso educativo. A partir de dicho diagnóstico, se podrá organizar sistemáticamente las actividades para el cumplimiento de las metas, teniendo en cuenta tanto la misión como la visión establecidas en el Proyecto Educativo Institucional.

Dueñas (2021), por su parte, señala que, en esta etapa del proceso, se definen, de manera organizada, los objetivos y se establecen los medios y procedimientos para poder lograrlos. Se trata de un plan estructurado y basado en la lógica, el cual permite que las organizaciones educativas: a) seleccionen los recursos necesarios para el logro de las metas propuestas, b) verifiquen que las acciones por parte de sus miembros sean coherentes y en base a los objetivos y c) puedan evaluar los avances obtenidos, de manera que, en el caso de que sea necesario, se apliquen medidas correctivas.

Por tanto, se considera que esta primera fase es una etapa de diagnóstico y reflexión entre el director y los miembros de la comunidad de educación, en la cual se determinan los objetivos a lograr en un determinado tiempo y en base a ello, se establece un plan teniendo en cuenta los medios, las acciones y los procedimientos pertinentes que ayuden a alcanzar las metas, y a su vez, superar los inconvenientes que se puedan presentar en el proceso.

b) Organización

Riffo (2019), destaca la labor del director en la elaboración de una estructura organizacional, en la cual se consideran los objetivos, los aspectos vinculados con las dimensiones académica, administrativa y comunitaria, los recursos tanto humanos como materiales y también las responsabilidades, las cuales se deben distribuir entre los diferentes miembros de la comunidad de educación, buscando la consecución de las metas establecidas.

Para Cabrera (2020), la organización al igual que la planificación es un proceso fundamental, puesto que en conjunto van a permitir el cumplimiento de los propósitos. Para la autora, la organización implica la distribución racional de las diferentes actividades, propuestas en la etapa anterior, a los diferentes miembros involucrados; asimismo, la designación de los medios que faciliten el desarrollo de las actividades.

Esto quiere decir que, la organización es la etapa en la cual se diseña la estructura que va a ejecutar la institución educativa, en ella se consideran las diferentes actividades y procedimientos a seguir, la distribución de los cargos y funciones para el personal, se establecen las jerarquías, es decir, se detallan las responsabilidades y relaciones de cada sujeto, de esta forma todos los miembros

de la sociedad educativa saben la tarea que van a desempeñar tomando como referencia el plan establecido en la primera etapa.

A su vez, Dueñas (2021), señala que esta fase permite definir la estructura orgánica de una institución, en la cual se agrupan las actividades a realizar, se establecen las jerarquías y relaciones entre los miembros y se precisan las tareas de cada uno de los que conforman la entidad educativa. En esa misma línea, Poma (2022), destaca que, en la etapa de organización se debe determinar medidas que beneficien las vinculaciones sociales efectivas entre los miembros de un centro educativo, con el fin de que todos puedan actuar en conjunto y de manera oportuna ante cualquier situación o inconveniente que pueda darse.

A partir de lo expuesto, el proceso de organización permite determinar la estructura con la cual va a operar el centro educativo. En ella se clasifica sistemáticamente las diferentes actividades a ejecutar y se designan los grupos de trabajo y sus respectivos líderes, quienes tendrán la misión de velar por el cumplimiento de los objetivos asignados. Estas tareas deben cumplirse fielmente para que la planificación no se vea alterada y no haya dificultad alguna en el logro de las metas institucionales.

c) Dirección

De acuerdo con Buchelli (2021), este proceso está vinculado con el directivo, quien se caracteriza por ser una persona con liderazgo, es decir, además de impartir órdenes, se involucra con el personal, fomenta la práctica de valores y los guía en la realización de sus funciones, todo ello en un ambiente en el cual prime la comunicación entre todos.

Por su lado, Cabrera (2020) afirma que en este proceso destaca el liderazgo y la capacidad de motivación por parte del directivo de una institución

educativa. Para ello, es importante que el gestor seleccione y emplee las estrategias adecuadas para que los miembros del equipo no trabajen por obligación, sino que lo hagan por decisión y se sientan a gusto en sus deberes. De esta manera, mediante la optimización de los esfuerzos, trabajarán enfocados en la superación y la consecución de las metas establecidas.

Por ende, este proceso está vinculado con la conducción del centro educativo, la cual implica tomar decisiones que vayan acorde al plan, así como la persuasión de los integrantes del proceso educativo, para que de esta forma contribuyan a lograr los resultados esperados. Es en esta etapa donde resalta más aún la actuación del director, quien comprende que la determinación y su accionar repercutirán en la comunidad institucional.

Por su parte, Dueñas (2021) considera que el proceso de dirección implica diversas tareas como conducir, liderar, influenciar y, además de ello, motivar a los diferentes sujetos de la comunidad de educación para que en conjunto puedan colaborar con el cumplimiento de las metas señaladas y así lograr una mejora educativa. La responsabilidad en este proceso le compete, en mayor proporción, al director, quien debe cumplir con ciertas características relacionadas con su formación, personalidad, principios, capacidades y habilidades, las cuales le permitirán realizar la verificación, monitoreo y ejecución de las actividades seleccionadas.

De igual manera, Poma (2022) señala que la dirección está condicionada a la autoridad institucional y las políticas de gestión; asimismo, afirma que uno de los aspectos más importantes en el director es el liderazgo, el cual es una capacidad que permite establecer una estrategia de dirección y, a su vez, motivar a los que forman parte de la comunidad de educación para que colaboren y se

esfuerzen por la consecución de los propósitos señalados en dicha estrategia, la cual es planteada en función al crecimiento del centro educativo.

Ante lo expuesto, cabe resaltar que en este tercer proceso se pone en marcha todo lo que se ha determinado en las etapas anteriores, asimismo, se busca que aquellos que conforman la comunidad de educación tengan la disposición de sumar a la consecución de los objetivos. Para esto, es importante contar con un gestor que tenga la capacidad de liderar, tomar decisiones pensando en la comunidad en sí y pueda mantener al grupo unido.

d) Control

Riffo (2019) señala que en este último proceso el gerente institucional analiza la situación actual de su institución, compara resultados actuales con los anteriores y determina si hubo avances o simplemente no hubo mejoras. A partir de ello, se toman las mejores decisiones con el fin de lograr los cambios tanto en el aspecto pedagógico, administrativo, institucional y comunitario.

Dueñas (2021), por su lado, considera que la finalidad de esta etapa es reorientar el desarrollo de las actividades y rectificar de manera oportuna las deficiencias halladas. Este proceso, de acuerdo con el autor, debe ser comprensible, objetivo, flexible, proyectivo, debe conducir a la acción correctiva y debe enfocarse en los puntos críticos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ende, en esta cuarta etapa de control se evalúa los hallazgos de aquellas actividades antes planificadas. Este proceso engloba tres tareas fundamentales: la verificación del cumplimiento del plan, el reajuste pertinente y la reasignación de los recursos para la mejora institucional, en el caso de que los objetivos no se hayan cumplido en su totalidad.

De acuerdo con Mercado (2021) este es un proceso de medición de datos que permite la reorientación de las desviaciones y errores, es decir, el gerente verifica si las actividades se han ejecutado conforme a lo previsto, identifica las fortalezas y también las debilidades del proceso de gestión, y a partir de ellas toma decisiones racionales, rectifica y reestructura el plan de modo que ya no existan más deficiencias y así se puedan lograr los propósitos e impartir una educación de calidad.

De igual manera, para Poma (2022), es en este proceso donde se verifica si las metas establecidas se han logrado y las acciones han sido ejecutadas de acuerdo a lo programado en la estructura formal, diseñada en los procesos anteriores, en la cual se distribuyen las actividades, se asignan los recursos y se determinan las jerarquías y relaciones entre los diferentes sujetos del ámbito educativo.

A partir de esta revisión teórica, se considera que el control es el último proceso en el cual los directivos se aseguran de que todos los procedimientos se hayan llevado a cabo de acuerdo al plan establecido y que las metas institucionales se hayan cumplido. En el caso de que no se hayan logrado por completo, se tendrá que elaborar un nuevo plan y es, justamente, esta etapa de evaluación la que permitirá que se identifiquen las acciones que se deben mantener y aquellas que deben ser mejoradas para poder lograr los fines que contribuyan a la excelencia institucional.

2.2.1.6 Evaluación de la gestión educativa

Hoy en día la sociedad exige que las instituciones de educación brinden una educación de calidad, por ende, muchas de ellas se encuentran en proceso de cambio. Para lograrlo es primordial que haya un adecuado diagnóstico

situacional, un plan de mejora, una oportuna evaluación institucional y actividades que se corresponden con las evaluaciones de diagnóstico, de seguimiento y evaluación final.

Ahora bien, la evaluación de la gestión educativa servirá para obtener información relevante que permita identificar las buenas prácticas y, a su vez, conocer en qué aspectos persisten las debilidades y, por ende, requieren un mayor interés. A partir de la misma, se podrá rediseñar el plan inicial, teniendo en cuenta las necesidades que aún no han sido cubiertas. Finalmente, luego de ejecutar dicho plan de mejora, se podrá pensar en la acreditación de la institución educativa.

En este sentido, para Arellano (2017) “la evaluación de la gestión educativa se vuelve exitosa en la medida en que se revisan todas sus dimensiones, correlacionándolas con la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales” (p. 31). Dicha evaluación debe ser realizada por el directivo y los miembros de la comunidad de educación para analizar si se logró lo planificado.

Esta evaluación no pretende fiscalizar ni menospreciar el desempeño de los directivos o los docentes, sino que velar por el cumplimiento de estándares de gestión educativa. En este sentido, Dueñas (2021) señala que una buena gestión educativa se verá reflejada en el desarrollo institucional y la educación que se brinde a los estudiantes, la cual será integral y de calidad.

2.2.1.6.1 Procesos de la evaluación de la gestión educativa

Alvarado-Oyarce (2011) destaca tres momentos que determinan el proceso que conlleva la autoevaluación y evaluación de la gestión desde una visión operativa:

- Primer paso: refiere a la autoevaluación, este proceso parte de la premisa que la medición de los hallazgos se da en un tiempo específico; esto implica que los hallazgos obtenidos responden al momento exacto en el que se desarrolló la autoevaluación, es decir, a la calidad de gestión aplicada en el momento de la medición (ver figura 2).

Figura 2

Primer Paso: Autoevaluación

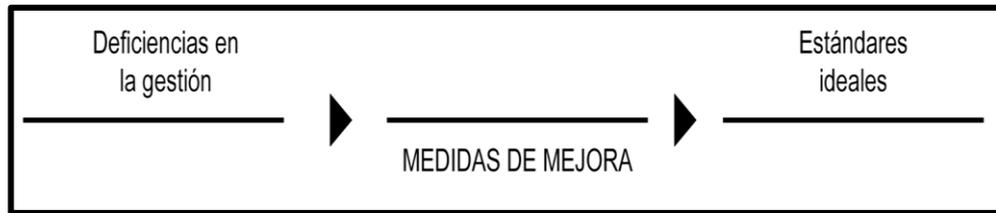


Nota. Esquema del proceso de autoevaluación, Alvarado-Oyarce, 2011, <https://doi.org/10.33539/educacion.2011.n17.1436>

- Segundo paso: De acuerdo con los hallazgos obtenidos de la autoevaluación, el segundo paso consiste en el desarrollo de propuestas aplicables con diversas medidas evocadas a subsanar y mejorar los aspectos que fueron evaluados y que mostraron la necesidad de ser corregidos en función de los fines establecidos por la gestión. En este punto, es de suma importancia reorientar nuevamente la gerencia que se haya estado ejecutando en función de las acciones que tributen a la calidad del proceso educativo. Al lograr reencaminar o reorientar la gestión hacia estos logros, es decir, alcanzar los estándares deseados; se procede a la validación externa en busca de la acreditación y certificación del proceso (ver Figura 3).

Figura 3

Segundo paso: desarrollo de propuestas



Nota. Esquema de estándares de evaluación. Alvarado-Oyarce, 2011, <https://doi.org/10.33539/educacion.2011.n17.1436>

- Tercer paso: en este punto la gerencia se evoca en el mantenimiento de la calidad que se haya alcanzado, certificada y acreditada. La intención también consiste en ir escalando en mejoras sustanciales evocadas a una mejor calidad educativa que pueden ser sometidas a mediación y evaluación y una posterior acreditación. Para este tercer paso existen dos requerimientos importantes: a) la calidad de los programas informáticos que permitirán llevar a cabo de forma más organizada el control y monitoreo de los estándares de calidad alcanzados, es decir, se requiere de la implementación de un sistema de información gerencial (SIG) que coadyuven a la toma de decisiones acertadas en términos académicos y administrativos; y b) la óptima aplicación de dichos programas, para lo cual se requiere de habilidades y actitudes gerenciales decisoras (ver Figura 4).

Figura 4

Paso tres: acreditación y mantenimiento



Nota. Esquema del proceso de acreditación, Alvarado-Oyarce, 2011, <https://doi.org/10.33539/educacion.2011.n17.1436>

2.2.1.7 Marco del buen desempeño directivo

2.2.1.7.1 Definición

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014), el Marco de Buen Desempeño para Directores es una herramienta crucial de los programas de desarrollo directivo a los que el sector de educación otorga alta prioridad ya que busca reformar el sistema educativo, primando el logro de la eficiencia institucional, la cual está sujeta, en gran parte, al actuar de los líderes de gestión, aquellos responsables de dirigir la gestión en la transformación de los procesos pedagógicos dentro de una organización educativa.

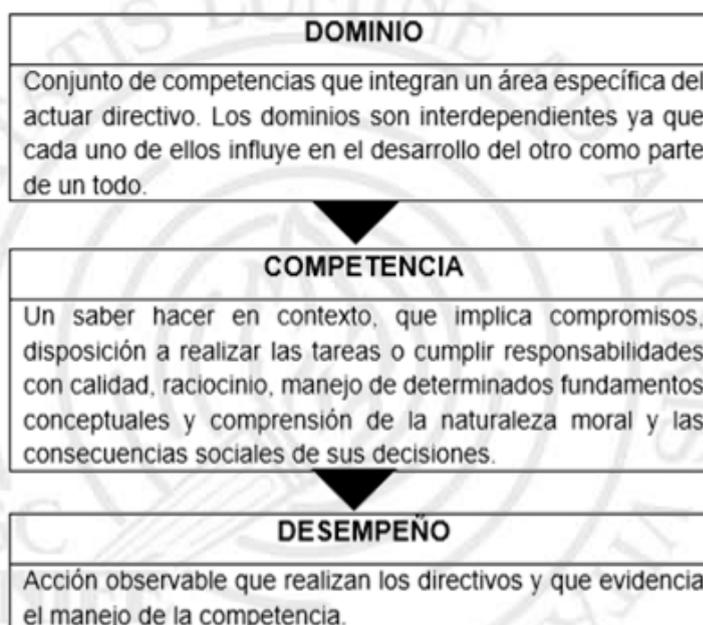
Lizandro (2019), por su lado, considera que el Marco del buen desempeño del directivo es creado por el Ministerio de Educación como una herramienta que permite guiar y organizar de forma estratégica el tipo de gestión esperada; asimismo, dicho documento resalta la labor desempeñada por el director de una entidad educativa y, a su vez, brinda las pautas necesarias para que todos ellos continúen mejorando en sus diversas funciones y no se enfoquen únicamente en las labores administrativas rutinarias, sino en optimizar el proceso de aprendizaje - enseñanza.

De igual manera, Muñoz (2019) refiere que se trata de una herramienta estratégica que se sustenta en políticas educativas encaminadas al reconocimiento de la complejidad que ejercen los directivos dentro de la gestión del proceso educativo; que implica gestionar los procesos pedagógicos de la escuela con liderazgo y también, coordinar, impulsar y motivar el desarrollo docente direccionado al logro de los aprendizajes de los discentes. Para ello es fundamental que el directivo analice y fije sus responsabilidades y expectativas desde el inicio.

Por tanto, para que los directivos tengan una visión común de las funciones y responsabilidades que les corresponden, el Marco del Buen Desempeño Directivo presenta una estructura basada en dominios, desempeños y competencias, los cuales son fundamentales para llevar a cabo la reforma educativa y con ello el proceso de aprendizaje de los discentes se vea beneficiado también (ver Figura 5).

Figura 5

Estructura del Marco del Buen Desempeño Directivo



Nota. Marco del Buen Desempeño Directivo, MINEDU, 2014, <https://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Este documento, considerado como un instrumento de orientación para aquellos que ejercen los cargos de directores y subdirectores, es el resultado de una exhaustiva revisión de investigaciones internacionales. Asimismo, es producto de un proceso de reflexión y consenso entre los directivos y los otros actores educativos involucrados, todo ello con el fin de crear situaciones que fomenten el cambio y éstas estén dirigidas por el líder directivo, quien está preparado y tiene las pautas para afrontar las complejidades de la reforma.

El Marco del Buen Desempeño Directivo presenta dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños (ver Figura 6). Un dominio hace referencia a la agrupación de competencias, las mismas que se encuentran interrelacionadas y están enfocadas al actuar del directivo. Una competencia es aquella capacidad que permite saber qué hacer en un entorno complejo y real, a su vez, involucra un conjunto de desempeños, los cuales son descripciones detalladas y observables que llevarán al directivo a realizar un buen papel como líder de una institución.

Figura 6

Dominios y competencias del Marco de Buen Desempeño del Directivo

<p>Dominio 1</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural, y la participación de las familias y comunidad, y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p>Competencia 1</p> <p>Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 2</p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p>Competencia 3</p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguran aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Competencia 4</p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>

<p>Dominio 2</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>Competencia 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p>Competencia 6</p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Nota. Marco del Buen Desempeño Directivo, MINEDU, 2014, <https://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

2.2.1.7.2 Propósito del Marco del Buen Desempeño Directivo

El Ministerio de Educación (2014) identifica los siguientes:

- a) Desarrollar una comprensión compartida del estilo de liderazgo pedagógico que pone un énfasis renovado en el rol de los educadores y administradores en el aprendizaje de los discentes.
- b) Orientar el desarrollo profesional del personal directivo e identificar la eficacia de sus prácticas.
- c) Ser una guía para la activación y desarrollo de los procesos vinculados con la selección, evaluación en el desempeño, así como también la formación y el desarrollo del nivel profesional de directivos.

2.2.1.7.3 La Gestión educativa desde el marco del buen desempeño del directivo

Tomando como principal referencia lo establecido por el ente rector de los procesos en materia de educación en el país, el Ministerio de Educación (2014) define, dentro del contexto de una gestión eficaz, las responsabilidades fundamentales de quienes están a cargo de las escuelas, convirtiéndolo en un

recurso vital para planificar y dirigir las numerosas actividades que deben emprenderse para lograr los objetivos educativos, esto implica velar por las labores que se dan desde el nivel interno del aula, hasta los elementos más cotidianos de la vida institucional que se vinculan estrictamente con el ejercicio pedagógico, de modo que, en este proceso se da en una transición entre labores de carácter administrativo y labores que se centran en la pedagogía enmarcadas en una propuesta que determina el buen desempeño.

Por tanto, dentro del marco del buen desempeño se resalta el valor de la gestión educativa desarrollada por el personal directivo como eje fundamental para el logro centrado en los aprendizajes de los discentes, así como también la necesidad del desarrollo de un liderazgo efectivo dentro de la institución que dirige representando esto un componente esencial para la gestión educativa (Sánchez, 2020).

2.2.1.7.4 Vinculación en el desempeño del directivo y el desempeño docente

La principal vinculación de estos dos procesos lo señala el mismo Ministerio de Educación (2014) al determinar que el marco del excelente desempeño docente fue utilizado como base para guiar el desempeño gerencial, realizándose ampliaciones de acuerdo con las metas estratégicas del país para el crecimiento del sector educativo, por lo tanto, el marco de desempeño del directivo sirve como herramienta para generar procedimientos de evaluación en el desempeño y, además, para conectar las actividades pedagógicas con políticas educativas sustentadas en los objetivos pedagógicos de la institución.

Por otro lado, Meza et al. (2021) y Casas (2019) señalan que la relación viene dada desde la articulación que se fija entre el rol que desarrollan los docentes y las condiciones que genera la gestión educativa, no sólo

estableciendo el tipo de gestión generada por el personal directivo de turno como un factor ineludible de la calidad de la práctica educativa del docente, sino refiriéndose a ella como un aspecto decisivo para evaluar la calidad de la educación.

2.2.2 Desempeño docente

2.2.2.1 Definición

De acuerdo con los hallazgos de la prueba PISA, Perú se encuentra en los últimos puestos entre los países evaluados. Ante este escenario y tomando en consideración que los docentes son responsables de impartir información a los discentes, es crucial considerar las distintas facetas del sistema educativo peruano y, asimismo, conocer qué engloba la expresión desempeño docente.

Ponce de León (2019) considera que el educador es una de las figuras más importantes del proceso educativo, y, a su vez, el buen desempeño docente se da a partir del dominio conceptual y pedagógico del mismo, es decir, no solo basta con conocer los contenidos que va a impartir, sino que, debe saber cómo hacer que sus estudiantes comprendan y construyan nuevos aprendizajes a partir de los conocimientos brindados.

. Cabrera (2020), por otro lado, indica que el desempeño docente hace referencia a la actividad pedagógica, la cual engloba las características, responsabilidades y competencias que los educadores poseen. Éstas deben ser trasladadas al aula, pues ello permitirá que el proceso de aprendizaje - enseñanza se lleve de manera satisfactoria y los educandos adquieran los conocimientos necesarios para su formación personal e intelectual.

Por tanto, se considera que el desempeño docente refiere al conjunto de actividades y relaciones interpersonales puestas en práctica por los maestros

durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual les permitirá promover un aprendizaje más significativo entre sus estudiantes, ya que el fin es que ellos adquieran conocimientos, y, además, aprendan a ser más autónomos, tengan criterio propio y sean capaces de tomar sus propias decisiones.

Para Dueñas (2021) el desempeño docente está estrechamente vinculado con el cumplimiento de funciones, el cual involucra a los educadores, discentes y entorno. Dicho desempeño, menciona el autor, debe ser evaluado constantemente, puesto que permitirá elevar la formación de los docentes. La evaluación debe tomar en cuenta la consecución de los dominios por parte de los maestros, los mismos que se encuentran en el Marco del buen desempeño docente, junto a una serie de desempeños y competencias que deben considerar a la hora de planear e impartir sus clases.

De igual forma, Reyna (2022) manifiesta que el éxito del ámbito educativo está vinculado con el desempeño docente, por consiguiente, el educador debe tener juicio crítico para tomar decisiones, prepararse para los desafíos del presente siglo y realizar las tareas educativas con profesionalismo. Este desempeño, por ende, involucra tanto conocimientos como competencias, los cuales, en conjunto, son empleados en las diferentes situaciones del plano educativo, ya sea durante la planificación o el ejercicio docente en sí.

Ante lo expuesto, cabe mencionar que los docentes, quienes son uno de los ejes fundamentales en el proceso educativo, desempeñan una labor que implica conocimientos, actitud y dedicación. Ellos tienen la gran responsabilidad de educar a los discentes, considerando la realidad de cada uno y también los nuevos requerimientos de la sociedad actual. Para ello es crucial: a) la evaluación en el desempeño docente, bajo ciertos estándares, con el objeto de

lograr la eficacia institucional, y b) la capacitación de los educadores de manera que puedan incrementar su desempeño.

2.2.2.2 Factores que determinan el buen desempeño docente

Los maestros son actores importantes dentro del ámbito educativo, pues, en gran parte, son los responsables de la educación que reciben los educandos. Por ende, es necesario conocer más acerca de los elementos y/o factores que guardan relación con la buena práctica docente. Así, Daorta, Polo y Torres (2018) consideran que, en las aulas, los factores de desempeño docente son los siguientes:

- Didáctica, la cual es necesaria para la consecución de los objetivos de cada sesión. Implica el manejo de técnicas y materiales didácticos que le permitan al docente captar la atención de los discentes.
- Personalidad, la cual debe estar formada en valores morales. El docente debe ser ético y profesional en todo momento.
- Motivación, el cual es un elemento indispensable en todas las clases, pues un alumno motivado se muestra más participativo, demuestra mayor concentración e interés en sus actividades pedagógicas y, por ende, tiene más probabilidades de lograr los objetivos propuestos.
- Orientación, factor que alude al docente en su papel de guía. Además de acompañar al estudiante en el proceso educativo, el maestro debe apoyarlo para que asuma los obstáculos que puedan surgir y éstos no interfieran en los hallazgos.
- Habilidad para la enseñanza, la cual engloba una serie de capacidades que le permiten al docente transmitir conocimientos a sus estudiantes de manera

que éstos comprendan sin ningún problema. Dentro de estas capacidades destaca el hecho de ser un buen comunicador.

García (2018), por su parte, menciona los siguientes factores:

- Condiciones personales, es decir aquellos aspectos intrínsecos que atañen al docente en sí y que definen el estilo del educador, como por ejemplo su personalidad, edad, entre otros.
- Formación, la cual implica la calidad de los conocimientos que se imparten en clase. El docente debe seleccionar la información relevante que pueda ayudar al discente a ser más reflexivo y crítico.
- Actitud, la cual le permitirá al educador mostrarse entusiasta en el proceso educativo, buscando la participación de sus alumnos, pues sabe que los únicos protagonistas deben ser ellos.
- Coordinación interna, conjuntamente con los individuos de la comunidad de educación. Si el educador trabaja en equipo se podrán lograr los objetivos institucionales.
- Burocracia, la cual podría afectar el desempeño docente, ya que, en vez enfocarse en el proceso educativo, perdería tiempo valioso en trámites.
- Innovación, la cual se debe emplear para dar soluciones y cubrir la diversidad de necesidades que presentan los estudiantes.

Andamayo (2022) señala que para poder mejorar el desempeño docente es importante que las instituciones educativas prioricen los componentes que en él influyen, tales como:

a) Formación inicial y capacitación docente

En este aspecto, las universidades e institutos juegan un rol fundamental, pues son los encargados de la preparación pedagógica – didáctica de los

futuros educadores, a través de modelos pedagógicos, métodos y técnicas propicias, no obsoletas, que más adelante puedan replicar con sus alumnos. De igual forma, las capacitaciones son indispensables, ya que permiten actualizar y potenciar los conocimientos y las habilidades del docente.

b) Motivación

El ser humano, generalmente, espera que su trabajo cubra sus requerimientos básicos y, otros de carácter personal y social. Asimismo, cada persona puede sentirse motivado de manera diferente, lo que es incentivador para unos no lo será para otros. En el caso específico de los docentes, si bien la labor ejercida es demandante, la motivación que reciban contribuirá con la realización eficaz de las actividades institucionales y ello se verá reflejado.

c) Relación profesor – estudiante

Es importante que la relación entre ambos actores educativos esté basada en el respeto, la empatía, el diálogo y la comprensión. Si bien, los docentes no eligen a sus alumnos, ni los alumnos a los docentes, es obligación del maestro fomentar un ambiente escolar propicio y favorable para el intercambio de experiencias y conocimientos.

d) Relación familia – escuela

La familia y la escuela son dos entornos que juegan un rol importante en el proceso de aprendizaje del estudiante. Si la relación entre ambas es buena y fluida, el potencial aumentará. Para ello, es crucial que se delimiten los roles y exista la confianza mutua entre los padres de familia y los maestros.

e) Organización institucional

Este punto hace referencia la comunidad de educación en sí. Para que

organización sea exitosa es fundamental que exista una comunicación asertiva entre sus integrantes y que todos compartan los mismos objetivos como institución.

Ante lo expuesto en líneas anteriores, cabe mencionar que los factores que intervienen en el desempeño docente están vinculados con aspectos internos y externos de todo educador. Así, en el caso de los factores internos, tenemos, por ejemplo, la motivación, la personalidad, la creatividad del docente; mientras que, los factores externos hacen referencia a la formación y preparación del docente, las condiciones en las cuales trabajan, el contexto sociocultural en el cual se desempeña, etc.

2.2.2.3 Evaluación en el desempeño docente

Bravo (2021), señala que la evaluación en el desempeño del docente implica obtener información válida y fiable, con la finalidad de tener un diagnóstico educativo real y a partir de ello, pensar en la forma de mejorar las prácticas de los educadores y, por ende, la excelencia educativa. Esto quiere decir que evaluar el desempeño docente no busca menospreciar ni resaltar las deficiencias de los maestros, sino que a partir de los hallazgos obtenidos se busquen alternativas de solución, tales como la implementación de nuevas estrategias, el perfeccionamiento constante del ejercicio docente, entre otras.

En el caso de Perú, tal como menciona Cuenca (2020), desde el año 2002 se vienen realizando sistemáticamente evaluaciones docentes enfocadas a valorar el desarrollo profesional de los maestros. Así, los primeros resultados permitieron reconocer la importancia del papel docente en el rendimiento escolar, las condiciones en las cuales laboraban algunos maestros, las percepciones que tenían sobre los salarios, etc. Cuenca manifiesta que al principio del proceso los

docentes participaron en menor proporción; sin embargo, desde el 2014, hubo un cambio de actitud por parte de los mismos y el proceso de evaluación docente empezó a contar con un mayor número de participantes.

Por su parte, Ponce de León (2019) considera la evaluación del ejercicio docente es un proceso continuo y complejo, en el cual no solo se recauda información, sino que además de ello, se interpretan los datos extraídos de la realidad educativa construyendo un panorama real, a partir del cual se podrá generar alternativas de solución y posteriormente, tomar decisiones buscando la optimización de la práctica docente.

Siguiendo esa misma línea, queda claro que toda evaluación se lleva a cabo con una finalidad. Si lo que se pretende es impartir una educación de calidad, es importante conocer la situación actual de los estudiantes y cómo vienen laborando los directivos y docentes, para que a partir de los hallazgos se pueda realizar un plan de mejora que permita corregir errores. Por ende, la evaluación en el desempeño docente es considerada una potente herramienta que puede contribuir al avance del proceso educativo.

Este tipo de evaluación es entendida como un proceso valorativo de las diferentes prácticas pedagógicas que desarrolla el docente, las cuales se encuentran relacionadas con los deberes y funciones inherentes a su profesión. De acuerdo con Zavala (2021), la evaluación docente presenta estándares o criterios de eficiencia que permiten conocer en qué situación se encuentra el sector educativo, si los maestros cuentan con los conocimientos y capacidades adecuadas y a partir de ello ir mejorando hasta lograr la calidad educativa.

De igual manera, Dueñas (2021) considera que la evaluación del desempeño de los educadores no debe considerarse como una herramienta de

fiscalización, sino como un medio que brindará un panorama amplio del ejercicio pedagógico del maestro dentro del aula de clase. Sin embargo, estos resultados, por sí solos, no ayudarán a que la calidad educativa mejore. Se necesita que el director analice la situación, retroalimente, oriente a sus docentes para que puedan mejorar su práctica profesional y los acompañe durante los procesos de monitoreo, supervisión y control.

Ahora bien, los hallazgos de la evaluación en el desempeño de los maestros son de gran utilidad tanto para el directivo como para el mismo docente, quien podrá autoevaluar de forma crítica su práctica en el aula y a partir de ello, establecer estrategias que le permitan convertir sus debilidades en fortalezas, por tanto:

La calidad del desempeño de un docente depende ante todo de la persona que enseña, quien debe evaluar constantemente sus propios métodos y trabajar para satisfacer las demandas tanto de los estudiantes como de los padres de una educación más efectiva. Es decir, en la generación de un compromiso personal y social capaz de romper las barreras del conformismo, estado de confort hacia la investigación y mejora continua. (Córdor y Remache, 2019, p. 119)

Por último, ante lo expuesto, la evaluación en el desempeño docente, lejos de tener un carácter sancionador, es un medio enfocado principalmente en orientar la práctica educativa, necesaria para conocer qué se está haciendo, cómo está trabajando el docente en el aula y cómo se pueden mejorar los hallazgos, de manera que toda la comunidad educativa se vea beneficiada. Para ello, el director, conjuntamente con los docentes, pueden realizar un plan basado en el crecimiento profesional del maestro. Asimismo, el propio docente de manera personal podrá trazarse metas que lo ayuden a superarse como profesional.

2.2.2.4 Marco del buen desempeño docente

2.2.2.4.1 Propósitos vinculantes

El Ministerio de Educación (2014b) propone una visión que guía el desempeño de los docentes y sirve de marco referencial para la organización, planeación y desarrollo de las actividades que permitan definir la eficiencia y la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje que, desde lo prescriptivo, se verá reflejado en el desempeño docente:

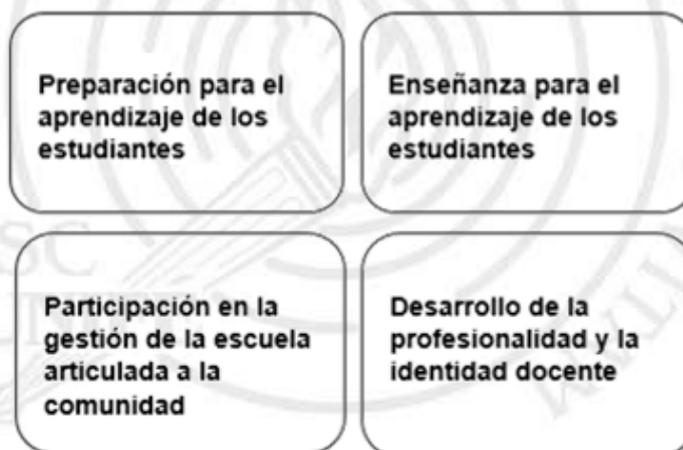
- Desarrollar e implementar un vocabulario compartido entre los educadores y los integrantes de la comunidad institucional para describir y discutir los diversos modos de instrucción y referirse a los procesos educativos.
- Promover en los docentes el desarrollo reflexivo de sus acciones y prácticas, mediante la apropiación de los desempeños característicos del rol que ejercen en el proceso educativo, así como también crear una comunidad y generar una visión sobre la enseñanza compartida y participativa.
- Impulsar los procesos de revaloración en el ámbito social y profesional del personal docente con el fin de consolidar y fortalecer la imagen que poseen como profesionales con competencias para asumir las responsabilidades académicas que emplearán en la práctica de la enseñanza y a su vez les permitirá ir mejorando sus procesos.
- Guiar con coherencia todos los procesos que implique la aplicación del diseño enmarcadas en políticas educativas de formación, evolución y reconocimiento de las facultades profesionales de los educadores que se pueden ver reflejadas en mejorar sus condiciones laborales.

2.2.2.4.2 Dimensiones en el desempeño docente

Las dimensiones de la investigación están relacionadas con los cuatro dominios propuestos por el Ministerio de Educación, en el Marco del Buen Desempeño Docente (2014). Cada dominio abarca desempeños y competencias que todo educador debe lograr con el objeto de que el proceso de aprendizaje sea exitoso. Así, el primer dominio tiene que ver con las actividades que realizan los maestros para la preparación del aprendizaje; el segundo abarca la etapa de enseñanza en aulas; el tercero refiere a la participación de la comunidad de educación en la gestión escolar; y, el cuarto obedece al desarrollo de la identidad del docente y profesionalidad. (ver Figura 7)

Figura 7

Cuatro Dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



Nota. Marco de Buen Desempeño Docente, MINEDU, 2014, http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf

a) *Preparación en el aprendizaje de los discentes*

De acuerdo a lo estipulado en el Marco del Buen Desempeño Docente (2014), el educador debe programar con anticipación sus contenidos pedagógicos considerando dos aspectos: los enfoques establecidos por el Currículo Nacional y el contexto en el cual se brindan los conocimientos. Es decir,

no se trata de enseñar lo que el docente desee, sino que se deben respetar los lineamientos estipulados por el Minedu. En el caso de que no vayan de acuerdo a la realidad, el docente podría considerar sus propios criterios como profesional de la educación y tomar las mejores decisiones en compañía de los directivos de su centro educativo.

De igual forma, el Currículo Nacional (2017) sostiene que es fundamental que el docente considere el propósito de cada clase atendiendo a las necesidades de sus discentes, de igual modo, que determine de qué manera va a poder apreciar el avance del aprendizaje y cómo se podrán lograr tales objetivos. Todas estas acciones se deben dar de forma sincrónica y permanente. (ver Figura 8)

Figura 8

Procesos de la Planificación Docente



Nota. Currículo Nacional, MINEDU, 2017, <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/cartilla-planificacion-curricular.pdf>

Al respecto, Zegarra (2020) afirma que este primer dominio se basa en dos indicadores básicos: planificación y organización, los cuales son parte de la labor del maestro, quien no debe optar por la improvisación, sino que debe prepararse antes de brindar la clase, conocer la realidad de los alumnos, sus debilidades y fortalezas, pues a partir de ellas podrá visualizar con mayor precisión el panorama educativo y logrará el aprendizaje significativo en los discentes.

Dueñas (2021), por su lado, señala que el docente debe elaborar su programación curricular, unidades didácticas y sesiones, a partir de la organización adecuada de los temas que trabajará con sus alumnos y la selección de las estrategias y recursos que necesitará para llegar a ellos y el proceso de aprendizaje sea óptimo. En otras palabras, la planificación implica tomar decisiones, a partir de los requerimientos de los discentes, asimismo, establecer los objetivos primordiales y definir los contenidos más apropiados, teniendo en cuenta que los estudiantes son los sujetos más importantes en este proceso de aprendizaje y que cada uno de ellos aprende de una manera diferente.

Por tanto, este campo concurrente denominado preparación para el aprendizaje es relevante puesto que en él se elabora un plan de trabajo y se consideran los contenidos indispensables para el estudiante, teniendo en cuenta su realidad, contexto y características, así como sus saberes previos. Cada plan de lección debe incluir las unidades y sesiones, métodos, recursos y sistemas de evaluación que ayudarán al instructor a conseguir los objetivos de cada clase y garantizar que los discentes progresen hacia sus objetivos de aprendizaje individuales.

b) Enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes

Conforme al Marco del Buen Desempeño Docente (2014), la enseñanza para el aprendizaje, basada en un enfoque inclusivo e intercultural, busca que el docente establezca un clima favorable en el aula, asimismo, motive a sus alumnos constantemente para que el interés por los contenidos no se pierda. Para ello, debe hacer uso de recursos y estrategias didácticas que permitan al alumno cumplir con los objetivos de la sesión, seguido de una retroalimentación constante, valorando en todo momento la inclusión y la diversidad de culturas.

Por su parte, Chávez y Olivos (2019) señala que este campo implica fomentar un clima propicio entre docentes y estudiantes, puesto que ello permitirá una enseñanza más dinámica y reflexiva, la cual incentivará al alumno a dejar de ser un sujeto pasivo y a convertirse en un ser crítico, analítico y creativo, que aplique sus conocimientos, no solo en la escuela, sino también en cualquier aspecto de la vida cotidiana. Asimismo, es en este dominio donde los docentes tienen la importante tarea de motivar, con mucha habilidad, la investigación y, a su vez, la socialización de sus conocimientos.

Por otro lado, Dueñas (2021) manifiesta que es indispensable que el docente le explique al alumno cuáles son los objetivos de la clase, los recursos que van a utilizar y los procedimientos que se llevarán a cabo. Asimismo, a lo largo del proceso, el maestro debe estar monitoreando en todo momento, y realizar los reajustes en el caso de que fuese necesario. Para ello, el maestro debe poseer los conocimientos necesarios para abordar el tema con claridad y no haya problemas en la elección de la metodología más adecuada para lograr el objetivo de la clase.

A partir de los aportes teóricos mencionados sobre este campo, cabe señalar que la enseñanza en el aprendizaje requiere que tanto el docente como el alumno creen un ambiente favorable para el proceso de adquisición de conocimientos, y a partir de ello se realicen las clases utilizando una metodología didáctica que permita la comprensión de contenidos con facilidad. En cuanto a las evaluaciones, estas deben ser permanentes para saber qué aspectos deben ser reforzados en las sesiones posteriores, pues no se trata de avanzar con celeridad, sino de aprender.

c) Participación en la gestión de la escuela articulada a la Comunidad

En este dominio, el Marco del Buen Desempeño Docente (2014) promueve el diálogo abierto y honesto entre administradores, educadores y estudiantes/padres. Aquí se resalta el valor del trabajo en equipo el cual implica que todos realicen sus respectivas funciones con miras a alcanzar los objetivos institucionales, para ello es fundamental que los miembros de la comunidad de educación participen de manera activa en la preparación, realización y control del Proyecto Educativo Institucional.

Chávez y Olivos (2019), por su parte, también manifiestan que el quehacer colaborativo es fundamental al momento de realizar y ejecutar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), por ello hacen hincapié en la colaboración permanente y el aporte de ideas basado en el respeto, pues consideran que es un valor que debe estar presente en todo momento entre los miembros del entorno educativo. Con respecto a la participación articulada, Cabrera (2020) sostiene que el maestro debe estar preparado para trabajar conjuntamente con los demás individuos de la comunidad de educación, puesto que se deben tomar

decisiones, ejecutar acciones, elaborar proyectos en conjunto, buscando cumplir con los objetivos institucionales determinados.

A modo de conclusión, se menciona que es vital que los directivos, educadores, educandos y padres de familia tengan una relación cordial, basada en el respeto, con una comunicación asertiva que les permita explicar sus diferentes posturas con total libertad. Solo de esta manera, trabajando en conjunto y bajo los mismos objetivos se pondrá a mejorar resultados óptimos y lograr la calidad educativa.

d) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Con respecto a este dominio el Marco del Buen Desempeño Docente (2014) puntualiza que el educador debe reflexionar sobre su ejercicio pedagógico y el de los demás miembros de la comunidad institucional. Es decir, identificar sus fortalezas y también sus debilidades, individuales y colectivas. Luego de ello, debe buscar la manera de modificar aquellas conductas que no vayan acorde a la profesión docente.

Al respecto Ponce de León (2019) señala que el docente debe: ser colaborador con sus colegas, mantener una buena relación con la comunidad de educación y tener objetivos establecidos que le permitan crecer como profesional y como ser humano. Es decir, el docente debe ser un sujeto respetuoso, comprometido y profesional en todos los sentidos, asumiendo con dedicación todas las responsabilidades asignadas.

Por tanto, se debe hacer hincapié sobre dos términos claves en este campo: compromiso y participación, pues el docente debe estar comprometido con su carrera, autorreflexionar sobre su praxis tanto individual como colectiva

para saber en qué aspectos debe mejorar, asimismo, es importante que sea partícipe del diseño de políticas educativas a nivel local, provincial y nacional.

2.3 Definición de términos

2.3.1 Gestión

Es una estrategia clave en la organización de cualquier institución que quiera lograr resultados óptimos. Abarca una serie de acciones que guardan relación con la dirección y administración de la misma, cuyo fin es alcanzar los objetivos trazados.

2.3.2 Gestión educativa

Es un proceso que cuenta con la intervención de diferentes sujetos vinculados con el ámbito educativo, quienes en conjunto deben determinar las acciones que se van a seguir, los recursos a utilizar y los procedimientos más adecuados para lograr las metas institucionales.

2.3.3 Liderazgo pedagógico

Es el tipo de liderazgo que desarrolla el director, quien a su vez tiene la importante misión de promover el cambio, dirigir, escuchar e involucrarse con la comunidad educativa, con el objeto de que todos puedan desempeñarse de manera eficiente durante el proceso educativo.

2.3.4 Desempeño

Son los pasos que se siguen para una actividad o labor, ya sea solo o en grupo. Estos comportamientos están directamente vinculados con el rendimiento de una persona y son observables, lo que permite su descripción y evaluación.

2.3.5 Desempeño docente

Involucra el desarrollo de las responsabilidades y el de las competencias que los docentes poseen. Estas deben ser trasladadas al aula, pues ello permitirá

que el proceso de aprendizaje - enseñanza se lleve de manera satisfactoria, sea integral y significativo, y que los discentes mejoren su rendimiento académico.

2.3.6 Calidad educativa

Es una cualidad propia de algunas instituciones educativas que se encargan de brindar un servicio eficaz, es decir, velan por el desarrollo del alumno, tanto en el ámbito pedagógico como en los aspectos sociales y emocionales, formando estudiantes líderes, innovadores, con metas y con capacidades para afrontar con éxito los desafíos que se les presenten.

2.3.7 Planificación educativa

Es un proceso de interacción y reflexión entre el director y su equipo, en el cual se distribuyen las actividades y los recursos de manera organizada y coherente, teniendo en cuenta las estrategias necesarias que les permitan convertir a su institución educativa en un centro de prestigio.

2.3.8 Comunidad educativa

Se refiere a aquellas personas que trabajan en conjunto y de manera organizada, para lograr las metas que la institución educativa se ha planteado. Aquí, se encuentran los directivos, personal docente y no docente, estudiantes, padres de familia y comunidad en sí.

2.3.9 Proceso de aprendizaje

Proceso individual que se realiza en un contexto social, a través del cual el individuo va adquiriendo, desarrollando y asimilando conocimientos y habilidades que engloban nuevos conceptos, actitudes, valores, etc.

2.3.10 Evaluación educativa

Es el proceso que implica la participación y reflexión de toda la comunidad de educación, asimismo, tiene por finalidad determinar si las actividades se

vienen realizando de acuerdo con lo planificado y los objetivos trazados para el proceso de aprendizaje se vienen logrando con éxito.

2.4. Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

HG: Existe una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

2.4.2 Hipótesis específicas

H1: Existe relación significativa entre el proceso planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

H2: Existe relación significativa entre el proceso organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

H3: Existe relación significativa entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

H4: Existe relación significativa entre el proceso control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

CAPÍTULO III: MÉTODO

En el presente capítulo se detallan los elementos que corresponden al método desarrollado en la investigación, tales como el paradigma, enfoque, nivel, tipo y diseño metodológico, así como también, la población y muestra, las variables, los instrumentos y las técnicas empleadas tanto para la obtención de datos como para su procesamiento.

En esta misma línea, el estudio es de paradigma positivista, pues tal como señalan Carhuanchó et al. (2019) este paradigma sustenta a aquellas ciencias concretas e investigaciones medibles, cuyas hipótesis se comprueban a través de la estadística y los procedimientos matemáticos. En ese sentido, en la investigación se emplearon instrumentos para la recogida de datos, tales como los cuestionarios y las escalas, y también técnicas estadísticas que permitieron contrastar las hipótesis planteadas.

En cuanto al enfoque, la investigación es cuantitativa. Al respecto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) comentan que dicho enfoque es aquel que implica un conjunto de procesos muy bien estructurados que inician con una idea de la realidad. Asimismo, presentan objetivos, preguntas de investigación, hipótesis, variables y diseño metodológico, permitiéndole al investigador obtener conclusiones sobre la base del procesamiento, así como el análisis del material recopilado. En relación a ello, este estudio pretende determinar un fenómeno real a partir de una perspectiva totalmente objetiva, a través del análisis estadístico de los datos numéricos obtenidos de las encuestas de Gestión Educativa y Desempeño Docente.

3.1 Nivel, tipo y diseño de investigación

El nivel de investigación del estudio es descriptivo. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) manifiestan que los estudios de dicho nivel especifican las propiedades, características y cualidades de un fenómeno en un tiempo y/o en un espacio determinado, y que, a su vez, responden a las siguientes interrogantes: qué, quién, cuándo, dónde y cómo.

Este estudio, por ser descriptivo, tiene como objeto brindar una descripción detallada del comportamiento y las características de la gestión educativa y el desempeño de los docentes en un centro educativo público del distrito limeño de Villa María del Triunfo.

De igual forma, el estudio es de tipo básico. Al respecto, Arias y Covinos (2021) señalan que una investigación básica sirve de base teórica para otras investigaciones y tiene por objetivo brindar conocimientos y teorías sobre un aspecto de la realidad. En este sentido, el estudio busca recopilar información relevante sobre las variables en cuestión, y con ello, seguir aportando conocimientos que le permitan la comunidad de investigadores tener un panorama más amplio sobre este fenómeno educativo y en base a ello puedan continuar indagando.

En relación al diseño de la investigación es no experimental, pues como señala Álvarez (2020), en esta investigación las variables no son dirigidas premeditadamente para que los hallazgos coincidan con lo que espera el investigador. Así, el presente estudio busca conocer el comportamiento de las variables y para ello, los datos fueron analizados con total transparencia y sin ningún tipo de manipulación.

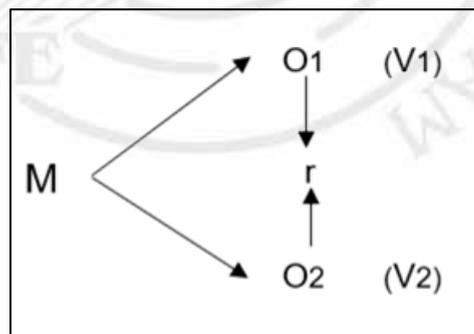
En esa misma línea, cabe mencionar que el estudio es correlacional. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), por su parte, afirman que las investigaciones correlacionales buscan identificar algún grado de relación entre dos categorías de estudio, a través de la estadística. En esta investigación se determina la existencia de una relación entre las variables gestión educativa y desempeño docente y sus respectivas dimensiones.

Asimismo, es una investigación de corte transversal. Al respecto, Arias y Covinos (2021) explican que los estudios transversales analizan las características de uno o más grupos establecidos, en un contexto espacio-temporal determinado. En cuanto a la investigación, los datos fueron recogidos en la institución educativa señalada teniendo en cuenta el cronograma previamente establecido.

A continuación, se presenta el gráfico correspondiente al diseño de investigación conforme a Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Figura 9

Diseño de investigación



Donde:

- **M** : Muestra
- **O1** : Variable 1 - Gestión educativa
- **O2** : Variable 2 - Desempeño docente
- **r** : Relación entre las variables 1 y 2

3.2 Participantes

A continuación, se describe la población y muestra del estudio.

3.2.1 Población

Carhuancho et. al (2019) definen población de estudio como un conjunto de elementos que proporciona información valiosa para la investigación. Dicha población presenta, al menos, una característica en común y cumple con criterios establecidos. Asimismo, es medible, puede estar conformada tanto de seres humanos, animales como también de objetos; y es a partir de ella, que se define la muestra del estudio.

La población del presente estudio está constituida por directivos, administrativos e instructores que van desde el nivel inicial hasta secundaria de un colegio público de Villa María del Triunfo, el cual conforma la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) N°1 – SJM.

Tabla 1

Población de la investigación

Población	Niveles	Sexo		N°
		M	F	
Director		1	-	1
Subdirectores	Primaria	1	-	1
	Secundaria	-	1	1
Docentes	Inicial	-	6	6
	Primaria	12	27	39
	Secundaria	18	20	38
Personal administrativo/apoyo		6	9	15
		Total		101

3.2.2 Muestra

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen muestra como el subconjunto de elementos pertenecientes al universo de estudio. Asimismo, dicho subgrupo debe ser representativo, para que las conclusiones, a las cuales se lleguen, puedan ser generalizadas para toda la población.

Asimismo, la investigación recurrió al muestreo probabilístico, el cual de acuerdo con Arias y Covinos (2021) consiste en seleccionar un grupo de una población, a través de la estadística, considerando que todos los miembros de ella tengan la misma oportunidad de ser seleccionados.

Por lo tanto, 80 participantes, todos docentes de un centro educativo público de Villa María del Triunfo, conformaron la muestra del estudio. Para calcular sus dimensiones se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

N: N° total de directivos y docentes (101)

Z: Nivel de confianza (95%) → Z = 1.96

E: Margen de error (0.05)

p: Probabilidad de aceptación (0.5)

q: Probabilidad de rechazo (0.5)

Así tenemos:

$$n = \frac{101 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(101 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{97.00}{1.21} \rightarrow n = 80$$

3.2.2.1 Inclusión de la muestra

Los criterios de inclusión de la muestra son los siguientes:

- Ser docente
- Ser nombrado o contratado
- Pertenecer a los niveles de inicial, primaria o secundaria
- De ambos géneros
- Tener disponibilidad para colaborar con la investigación

3.2.2.2 Exclusión de la muestra

Los criterios de exclusión de la muestra son los siguientes:

- Ser parte de la plana directiva o administrativa
- Tener licencia temporal para no laborar en la I.E.
- Tener menos de dos meses laborando en la I.E.
- No firmar el consentimiento informado

3.3 Variables de investigación

En el estudio se trabajó con dos variables. La primera de ellas corresponde a la gestión educativa; mientras que la segunda, corresponde al desempeño docente.

3.3.1 Variable Gestión Educativa

A continuación, la definición conceptual y operacional de la primera variable: Gestión educativa.

3.3.1.1 Definición conceptual

La gestión educativa, de acuerdo con Ramírez (2020), es un conjunto de procesos que implica tanto las funciones administrativas, el ejercicio de los directivos y los docentes, así como también las relaciones que se establecen entre la entidad educativa y la comunidad, siendo la finalidad, el logro de los

propósitos propuestos y consecuentemente la satisfacción de la comunidad de educación en sí.

En este sentido, gestión educativa se refiere al sistema de acciones estructuradas y planificadas llevadas a cabo por el director conjuntamente con aquellos que conforman la comunidad de educación, con el fin de alcanzar las metas institucionales.

3.3.1.2 Definición operacional

El cuestionario N°1, Gestión Educativa, se evaluó tomando en consideración las subescalas “planificar”, “organizar”, “dirigir” y “controlar”.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Gestión Educativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Planificación	Contexto Instrumentos de gestión Proyectos institucionales	Del 1 al 7
Organización	Diseño y orientación Equipos de trabajo	Del 8 al 12
Dirección	Liderazgo y motivación Comunicación y toma de decisiones	Del 13 al 18
Control	Monitoreo y acompañamiento Evaluación Retroalimentación	Del 19 al 24

3.3.2 Variable Desempeño Docente

A continuación, la definición conceptual y operacional de la segunda variable: Desempeño docente.

3.3.2.1 Definición conceptual

El desempeño docente es definido por Cabrera (2020) como el ejercicio pedagógico que lleva a cabo el educador en las aulas, a través de la selección adecuada de recursos, métodos y estrategias, con el fin de desarrollar el proceso educativo con profesionalismo y ello se vea reflejado en el aprendizaje de los discentes.

En este sentido, el desempeño docente no solo implica la realización de un conjunto de actividades por parte del maestro, sino que conlleva a cada educador a ejecutar sus actividades educativas con responsabilidad, a reflexionar sobre las mismas y a partir de ello, tomar decisiones para asegurar que sus estudiantes adquieran conocimientos que les sean realmente significativos y les sirvan en su día a día.

3.3.2.2 Definición operacional

Para recolectar datos sobre este factor se utilizó el Cuestionario N°2 Desempeño Docente; el cual se basa en el marco del Ministerio de Educación para evaluar la eficacia pedagógica: crecimiento profesional y formación de la identidad docente; planificación de lecciones e instrucción teniendo en mente el aprendizaje de los discentes; responsabilidad compartida por la administración escolar; y participación comunitaria.

Tabla 2*Operacionalización de la variable Desempeño Docente*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Preparación en el aprendizaje de los estudiantes	Conocimiento y comprensión Programación curricular y sesiones de aprendizaje Criterios de evaluación	Del 1 al 6
Enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes	Comunicación asertiva Pensamiento crítico y reflexión Evaluación y retroalimentación	Del 7 al 12
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Trabajo en equipo Relaciones interpersonales	Del 13 al 18
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	Compromiso docente Ética del docente	Del 19 al 24

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Recolectar datos implica una serie de procedimientos que el investigador lleva a cabo, a través de la utilización de instrumentos, en la muestra de estudio, con el fin de recabar información específica, vinculada con las variables en cuestión, la cual es necesaria para responder al problema planteado y cumplir con los objetivos trazados.

Para tal fin, la técnica aplicada en el estudio fue la encuesta, considerada por Arias y Covinos (2021) como una herramienta que presenta un sistema de respuestas establecido y se enfoca en conocer los comportamientos o las percepciones que tiene un grupo de personas sobre otras. De esta manera, mediante dicha técnica se pudo obtener información trascendental sobre la gestión educativa y el desempeño de los educadores, a partir de la aplicación de dos cuestionarios.

Ahora bien, con respecto a los instrumentos, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señala que son recursos esenciales, ya que sirven para medir cada una de las variables del estudio. Para ello, es primordial que sean confiables, válidos y objetivos, pues de esta manera se asegurará que los hallazgos contribuyan al conocimiento y sean tomados en cuenta.

Para este estudio se emplearon dos cuestionarios como instrumentos de recopilación de información, los mismos que se rigieron de acuerdo a una escala de valoración (ver Tabla 12) y tomaron en cuenta el objeto de la investigación, el cual fue determinar la conexión entre la gestión educativa y el desempeño por parte de los educadores en un centro educativo que presta servicios en VMT.

3.4.1 Fichas técnicas de instrumentos

a. Cuestionario N°1

Nombre: Cuestionario de Gestión Educativa

Autor: Nancy Elizabeth Sancho Paredes

Año: 2022

Administración: Colectiva o individual

Duración: 20 - 30 minutos

Objetivo: Conocer la gestión educativa en una I.E: ubicada en VMT

Población: Docentes de la I.E.

Ítems: 24 ítems

Áreas que evalúa: Planificación, organización, control y dirección.

Validez: Realizada a través de juicio de expertos, quienes coincidieron en su aplicabilidad.

Confiabilidad: Obtenida mediante la aplicación de una prueba piloto. El Alfa de Cronbach es de 0,95.

b. Cuestionario N°2

Nombre: Cuestionario de Gestión Educativa

Autor: Nancy Elizabeth Sancho Paredes

Año: 2022

Administración: Colectiva e individual

Duración: 20 - 30 minutos

Objetivo: Conocer el desempeño docente en una I.E. de VMT

Población: Docentes de la I.E.

Ítems: 24 ítems

Áreas que evalúa: Planificación, proceso de enseñanza, participación y profesionalismo docente.

Validez: Realizada considerando el juicio de expertos, quienes coincidieron en su aplicabilidad.

Confiabilidad: Llevada a cabo mediante la aplicación de una prueba piloto.
El Alfa de Cronbach es de 0,92.

3.4.2 Descripción de la prueba

a. Cuestionario N°1

El cuestionario N°1 fue elaborado con el fin de conocer cómo se viene llevando a cabo la gestión por parte del director, según la perspectiva de los docentes que trabajan en el centro educativo. Presenta una escala tipo Likert con los siguientes valores: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5) y está formado por 24 ítems, los mismos que se encuentran divididos teniendo en cuenta los procesos de la gestión educativa: planificación, organización, dirección y, por último, control.

- **Planificación**

Es el componente base de la gestión educativa que promueve el adecuado funcionamiento del proceso educativo. En esta etapa se determinan los objetivos, las estrategias necesarias para lograrlos y se establecen los planes a corto o mediano plazo (Poma, 2022).

- **Organización**

En este proceso de la gestión educativa se busca promover las vinculaciones sociales entre aquellos que son parte de la institución y, también, asignar los recursos y las actividades a cada uno de ellos para que ayuden a la consecución de los objetivos. En esta fase es crucial determinar a los responsables de cada grupo de trabajo (Poma, 2022).

- **Dirección**

Esta etapa se caracteriza principalmente por el liderazgo del directivo, quien es la persona responsable de promover la comunicación asertiva, guiar, influir y motivar a los participantes de la comunidad de educación para que éstos desempeñen sus funciones de manera individual o en equipo, teniendo en cuenta las metas institucionales (Poma, 2022).

- **Control**

En este proceso se verifica que las acciones y los propósitos propuestos, se hayan cumplido en los plazos establecidos. De no ser así, se replantean las metas y el cronograma de actividades con el fin de rectificar los errores cometidos y los miembros que conforman la comunidad de educación no se vean afectados (Poma, 2022).

b. Cuestionario N°2

El cuestionario N°2 fue creado con la finalidad de conocer el desempeño del maestro a partir de una autoevaluación. Al igual que el cuestionario N°1, presenta una escala tipo Likert y está formado por 24 ítems, los cuales se dividen en cuatro dimensiones: Preparación, enseñanza para la instrucción, participación en el gobierno institucional y cultivo de la experiencia profesional en el salón de clases.

- Preparación en el aprendizaje de estudiantes

Hace referencia a la planificación realizada por el profesor para guiar los procesos de los alumnos, teniendo presente sus características y necesidades. Dicha planificación incluye la elaboración de documentos como planes de lecciones y esquemas de unidades, mediante los cuales se describen en detalle los hallazgos del aprendizaje, las habilidades que se enseñarán, los temas que se cubrirán y las actividades que se realizarán, la metodología con la cual se abordará el tema y los recursos y la forma en que serán evaluados los discentes (Minedu, 2014).

- Enseñanza en el aprendizaje de estudiantes

Alude específicamente al desarrollo de la enseñanza en las aulas, la misma que debe regirse desde un enfoque inclusivo que respete la diversidad escolar. Asimismo, resalta la labor del docente, quien debe cumplir con innumerables funciones tales como fomentar un clima favorable en el aula, motivar a sus estudiantes de manera constante, definir los recursos didácticos e instrumentos que vayan acorde los requerimientos de sus alumnos, entre otros (Minedu, 2014).

- **Participación en la gestión escolar articulada a la comunidad**

Refiere a la intervención en la gestión escolar desde una posición democrática y a la necesidad de entablar una comunicación eficaz entre los sujetos que constituyen la comunidad en educación, quienes, en conjunto, deben participar activamente, tanto en la construcción, ejecución, como en la evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el fin de lograr la calidad educativa (Minedu, 2014).

- **Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente**

Incluye la capacitación y el desarrollo de los educadores, al igual que la responsabilidad de evaluar sus propias prácticas pedagógicas y las de los demás, formar vínculos fuertes con sus estudiantes y colegas, adherirse a los códigos de conducta institucionales y profesionales y abordar los problemas que surgen en la creación y aplicación de políticas educativas (Minedu, 2014).

3.4.3 Validez y confiabilidad

a. Validez

La validación de un instrumento es procedimiento fundamental en toda investigación, ya que permite analizar los componentes del cuestionario, evaluar la consistencia de cada ítem, si logran dar respuesta a las interrogantes planteadas y permiten la consecución de los propósitos. Para el estudio, los instrumentos fueron validados a nivel de contenido y constructo.

En cuanto a la validez de contenido, ésta se determinó a través del juicio de expertos, quienes evaluaron cada uno de los ítems de los dos cuestionarios, asimismo, dieron su aprobación y, en algunos casos, brindaron recomendaciones para la mejora en la redacción de los mismos. En total fueron siete jueces, elegidos por ser expertos en la temática del estudio

A su vez, el grado de concordancia de las valoraciones de los jueces expertos se determinó a través del coeficiente V de Aiken, De acuerdo con el cual mientras el valor obtenido esté más cerca de 1, la validez de contenido será mayor. Así, el cuestionario N°1 Gestión educativa obtuvo 0,97; mientras que, el cuestionario N°2 Desempeño docente, 0,98. Por tanto, se asume que los instrumentos poseen validez de contenido.

Por otro lado, la validez del constructo se obtuvo mediante el análisis factorial exploratorio en el SPSS. En el caso del coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), este se usa para evaluar si los datos son apropiados para su uso en análisis de factores o de componentes principales. El KMO ofrece un número que va del 0 al 1 y analiza la fracción de varianza común entre las variables respecto a la varianza total. Cuando el valor de KMO es cercano a 1, señala que las variables están altamente correlacionadas y que los factores subyacentes se pueden identificar con precisión. Por otro lado, una puntuación KMO cercana a 0 indica que los datos no son adecuados, lo que denota que las variables no están relacionadas y que un análisis de factores o componentes primarios no sería preciso.

Por tanto, el coeficiente de aptitud de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es crucial para determinar si se deben realizar análisis de factores o componentes principales basándose únicamente en los datos disponibles, o si es necesaria una revisión o transformación adicional de los datos (Taherdoost et al., 2022)

Para el estudio, la prueba de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) arrojó el siguiente resultado: el cuestionario N° 1 obtuvo 0,96; mientras que el cuestionario N°2, 0,89, siendo los valores obtenidos: excelente y bueno, respectivamente, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Tabla 3

Valores de la prueba KMO

Valores KMO	Calidad del valor
$1,00 > KMO > 0,90$	Excelente
$0,90 > KMO > 0,80$	Bueno
$0,80 > KMO > 0,70$	Aceptable
$0,70 > KMO > 0,60$	Regular
$0,60 > KMO > 0,50$	Malo
$KMO > 0,50$	Inaceptable

Por otro lado, en cuanto a la prueba de esfericidad de Bartlett, la cual determina si las variables están o no interrelacionadas, se obtuvo como grado de significancia para ambos cuestionarios 0,00, lo cual indica que la matriz de los datos es válida y sí se puede continuar con el análisis factorial.

Ahora bien, con respecto a las correlaciones entre factores, el análisis factorial exploratorio se llevó a cabo sobre la base del procedimiento de componentes principales, empleando el método de rotación Promax con normalización Kaiser, ya que se esperaba que los elementos que componen el cuestionario estuvieran vinculados.

Tabla 5*Matriz de correlaciones de los factores del cuestionario Gestión Educativa*

Preguntas	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
G1	0,76				0,74
G2	0,74				0,81
G3	0,73				0,80
G4	0,62				0,61
G5	0,58				0,75
G6	0,56				0,64
G7	0,62				0,70
G19		0,66			0,80
G20		0,75			0,71
G21		0,79			0,79
G22		0,78			0,79
G23		0,86			0,87
G24		0,77			0,76
G8			0,69		0,65
G9			0,61		0,79
G10			0,73		0,76
G11			0,61		0,78
G12			0,78		0,72
G13				0,52	0,74
G14				0,60	0,76
G15				0,76	0,79
G16				0,65	0,73
G17				0,56	0,75
G18				0,65	0,78
% de Varianza	52,11%	11,42%	6,40%	5,29%	75,22%

* p < 0,05

Los hallazgos mostrados en la Tabla 5 demuestran la presencia de dos variables estadísticamente significativas. El primer componente explica el 52,11% de la variación total, mientras que el segundo factor explica el 11,42% de la varianza. Además, el tercer factor contribuye con el 6,40% y el cuarto factor contribuye con el 5,29% de la varianza general. En conjunto, estos factores representan el 75,22% de la varianza total. Con respecto a las comunalidades, éstas presentan valores mayores a 0,50, lo cual indica que las preguntas del cuestionario representan bien a los factores.

Tabla 6*Matriz de correlaciones de los factores del cuestionario Desempeño Docente*

Preguntas	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
D1	0,62				0,62
D2	0,60				0,64
D3	0,51				0,73
D4	0,69				0,74
D5	0,65				0,74
D6	0,64				0,59
D19		0,72			0,78
D20		0,73			0,63
D21		0,84			0,78
D22		0,57			0,55
D23		0,72			0,75
D24		0,80			0,79
D13			0,67		0,73
D14			0,87		0,79
D15			0,70		0,60
D16			0,75		0,68
D17			0,58		0,59
D18			0,65		0,63
D7				0,57	0,68
D8				0,74	0,70
D9				0,63	0,61
D10				0,77	0,74
D11				0,57	0,66
D12				0,82	0,77
% de Varianza	45,82%	10,06%	7,13%	5,41%	68,42%

* p < 0,05

Los hallazgos de la tabla 6, también señalan la existencia de dos factores significativos: el primero de ellos con un 45,82%, el segundo con 10,06%, el tercero con 7,13% y el cuarto factor con 5,41%, dando como resultado un 68,42% de la varianza total. Con respecto a las comunalidades, éstas también presentan valores mayores a 0,50, lo cual indica que las preguntas del segundo cuestionario representan bien a los factores.

b. Índice de homogeneidad y confiabilidad

El índice de homogeneidad (IH) es un indicador que se utiliza en la Teoría Clásica de los Test (TCT) para medir la consistencia o la relación entre los ítems individuales y la puntuación total en el test. El IH se calcula mediante la correlación entre cada ítem y la puntuación total de la prueba. Cuanto mayor sea la correlación entre un ítem y la puntuación total, mayor será la contribución del ítem con el resto de los ítems en la prueba. (Lacave et al., 2015)

Tabla 7

Valores del Índice de Homogeneidad del cuestionario Gestión Educativa

Ítem/Indicador	Correlación ítem total corregido r_{CIT}	Alfa de Cronbach si se elimina elemento	Sig. (bilateral)
Planificación	,932*		0,000
Los directivos conducen a los docentes para que el FODA institucional se realice tomando en cuenta el contexto actual.	,714*	,914	0,000
Los directivos toman en cuenta las oportunidades del contexto para la planificación de acciones orientadas al logro de las metas institucionales.	,834*	,902	0,000
Los directivos fomentan la participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	,825*	,903	0,000
Los directivos guían el proceso de elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT).	,725*	,915	0,000
Los directivos promueven la elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI) de acuerdo a los enfoques pedagógicos actualizados.	,796*	,905	0,000
Los directivos demuestran amplios conocimientos en la conducción del diseño de proyectos e instrumentos de gestión educativa.	,752*	,910	0,000
Los directivos fomentan y orientan el desarrollo de los proyectos de innovación.	,720*	,913	0,000
Organización	,906*		0,000
Los directivos conducen la elaboración del Reglamento Interno (RI) y, en el caso de que éste ya haya sido elaborado, guían la revisión y/o actualización del mismo.	,742*	,889	0,000
Los directivos diseñan el organigrama institucional, teniendo en cuenta los objetivos institucionales.	,832*	,870	0,000

Los directivos orientan el proceso de elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF).	,780*	,883	0,000
Los directivos organizan comisiones y designan el personal responsable acorde a sus capacidades.	,821*	,873	0,000
Los directivos delegan funciones y tareas a los diferentes integrantes de las comisiones de trabajo.	,745*	,889	0,000
Dirección	,903*		0,000
Los directivos demuestran liderazgo y experiencia en el manejo de conflictos institucionales.	,801*	,876	0,000
Los directivos motivan a los docentes para que perfeccionen su desempeño, a través de talleres de actualización pedagógica.	,788*	,878	0,000
Los directivos fomentan, en todo momento, el trabajo colegiado.	,768*	,881	0,000
Los directivos organizan reuniones y entablan una comunicación asertiva con los miembros de la comunidad de educación.	,752*	,884	0,000
Los directivos promueven la democracia y dialogan con los docentes, antes de tomar decisiones sobre algún tema vinculado con la I.E.	,705*	,890	0,000
Los directivos comunican los objetivos de cada actividad escolar y delegan las tareas entre los docentes, sin desentenderse de las mismas.	,786*	,878	0,000
Control	,930*		0,000
Los directivos acompañan constantemente la práctica docente y establecen un plan de monitoreo opinado e inopinado.	,769*	,922	0,000
Los directivos verifican el cumplimiento de los objetivos institucionales y las actividades proyectadas.	,745*	,924	0,000
Los directivos diseñan instrumentos de evaluación con el fin de obtener información sobre los logros y las dificultades de los maestros.	,838*	,913	0,000
Los directivos promueven la autoevaluación y reflexión del docente sobre su práctica en las aulas.	,832*	,913	0,000
Los directivos retroalimentan a los docentes a partir de los hallazgos de las evaluaciones.	,868*	,908	0,000
Los directivos diseñan un plan de mejora institucional juntamente con los docentes.	,786*	,921	0,000

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

Los índices correlacionales entre cada ítem y el total, de la tabla 7, han resultado mayores que 0.30 y significativos, validando así el grado de medición con respecto al total de los 24 ítems que conforman el cuestionario que estiman la Gestión Educativa.

Tabla 8*Valores del Índice de Homogeneidad del cuestionario Desempeño Docente*

Ítem/Indicador	Correlación ítem total corregido r_{CIT}	Alfa de Cronbach si se elimina elemento	Sig. (bilateral)
Preparación en el aprendizaje de los estudiantes	,909*		0,000
Conozco los contextos en los que se desarrollan mis estudiantes.	,718*	,900	0,000
Comprendo las necesidades e intereses de mis estudiantes	,786*	,887	0,000
Elaboro la programación curricular considerando las necesidades y el contexto de mis estudiantes.	,801*	,886	0,000
Diseño las sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los recursos y estrategias más adecuados para mis estudiantes.	,715*	,900	0,000
Determino el tipo de evaluación de acuerdo a los objetivos de cada sesión de aprendizaje.	,830*	,880	0,000
Diseño criterios para conocer el progreso de mis estudiantes.	,714*	,900	0,000
Enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes	,859*		0,000
Creo un clima propicio para el intercambio de conocimientos entre docente - alumnos y entre ellos mismos.	,622*	,841	0,000
Comunico los avances de mis estudiantes y genero compromisos de aprendizaje con sus respectivos padres.	,601*	,844	0,000
Fomento la participación y el pensamiento crítico a través de las actividades individuales y grupales.	,683*	,830	0,000
Promuevo la reflexión en mis estudiantes y brindo orientación en la resolución de problemas.	,727*	,821	0,000
Evalúo permanentemente el avance y logro de cada uno de mis estudiantes.	,729*	,821	0,000
Realizo una retroalimentación oportuna a mis estudiantes teniendo en cuenta los hallazgos de las evaluaciones.	,621*	,841	0,000
Participación en la gestión de la escuela	,837*		0,000
Realizo el trabajo colegiado con el fin de fortalecer mi desempeño como docente.	,658*	,801	0,000

Participó activamente en la elaboración del PEI y otros documentos de gestión institucional.	,617*	,810	0,000
Participo en la elaboración de proyectos para mejorar la calidad educativa de la I.E.	,646*	,803	0,000
Me comunico asertivamente con mis colegas y otros miembros de la comunidad de educación.	,615*	,810	0,000
Comparto con la comunidad de educación los objetivos y avances correspondientes a mi área.	,655*	,801	0,000
Fomento el compromiso de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de mis estudiantes.	,699*	,794	0,000
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	,890*		0,000
Demuestro interés en el proceso de enseñanza-aprendizaje y me esfuerzo porque todos mis estudiantes logren los aprendizajes esperados.	,762*	,865	0,000
Asisto a capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional.	,642*	,882	0,000
Pongo en práctica, en cada una de las sesiones, lo aprendido en las capacitaciones.	,719*	,870	0,000
Reflexiono sobre mi práctica pedagógica y experiencias en la I.E.	,621*	,886	0,000
Desempeño mi labor como docente con ética y profesionalismo.	,759*	,864	0,000
Tomo decisiones respetando las personalidades y estilos de aprendizaje de mis estudiantes.	,783*	,860	0,000

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

Los índices correlacionales entre cada ítem y el total, de la tabla 8, han resultado mayores que 0.30 y significativos, validando así el grado de medición con respecto al total de los 24 ítems que constituyen el cuestionario que estiman el desempeño docente.

En relación con la confiabilidad, ésta se determinó a través de la técnica de consistencia interna, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. De esta forma se llevó a cabo la confiabilidad de cada una de las dimensiones de los dos cuestionarios, así como también la confiabilidad global de los mismos. Siguiendo

a Hernández, Fernández y Baptista (2014), para que el instrumento de recolección de datos sea considerado confiable, el valor mínimo alfa de Cronbach debe ser mayor a 0,61 (Tabla 9).

Tabla 9

Valores e interpretación del coeficiente alfa de Cronbach

Valor del índice de Alfa de Cronbach	Interpretación
0,01 a 0,20	Confiabilidad muy baja
0,21 a 0,40	Confiabilidad baja
0,41 a 0,60	Confiabilidad moderada
0,61 a 0,80	Confiabilidad alta
0,81 a 1	Confiabilidad muy alta

Nota. De *Metodología de la investigación*, por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014, Derechos de autor 2014 por Mc Graw Hill Education

En el estudio, al realizar la confiabilidad generalizada del cuestionario N°1 Gestión Educativa, el cual consta de 24 ítems, se obtuvo 0,95; mientras que, para el cuestionario N°2 Desempeño Docente, conformado por 24 ítems también, se obtuvo 0,92; comprobándose en ambos casos una fiabilidad muy alta, tomando como referencia los valores de la tabla anterior.

Tabla 10

Confiabilidad generalizada para el cuestionario Gestión Educativa

Dimensiones	Promedio	Desviación Estándar	Alfa de Cronbach
Planificación	4,0014	0,78300	0,932
Organización	4,1477	0,74690	0,906
Dirección	4,1203	0,70202	0,903
Control	4,0000	0,81867	0,930
Alfa de Cronbach = 0,954			

En la Tabla 10 se aprecia que el proceso planificación de la gestión educativa tiene el coeficiente alfa de Cronbach más elevado (0,932), seguido del proceso control (0,930), el proceso organización (0,906) y finalmente, con un coeficiente alfa más bajo, el proceso dirección (0,903).

De acuerdo a los hallazgos, el análisis generalizado muestra correlaciones significativas en las cuatro dimensiones, las cuales varían entre 0,903 y 0,932, asimismo, el alfa de Cronbach fue de 0,954. Por tanto, el cuestionario Gestión Educativa presenta una confiabilidad de 95%, es decir, las dimensiones son altamente confiables.

Tabla 11

Confiabilidad generalizada para el cuestionario Desempeño Docente

Dimensiones	Promedio	Desviación Estándar	Alfa de Cronbach
Preparación para el aprendizaje	4,1962	0,65195	0,909
Enseñanza para el aprendizaje	4,2890	0,60665	0,859
Participación en la gestión de la escuela	4,2046	0,57298	0,837
Desarrollo de la profesionalidad	4,0654	0,60295	0,890
Alfa de Cronbach = 0,921			

La Tabla 11 muestra que el coeficiente alfa de Cronbach para la variable Desempeño docente es mayor en el factor participación en el proceso de aprendizaje (0,909), seguido del factor desarrollo del profesionalismo docente (0,890), el factor enseñanza en el aprendizaje (0,859), y finalmente, con menor coeficiente alfa, el factor relacionado con la participación en la administración escolar (0,837).

De acuerdo con los hallazgos, el análisis generalizado muestra correlaciones significativas en las cuatro dimensiones, las cuales alternan entre

0,837 y 0,909, asimismo, el alfa de Cronbach fue de 0,921. Por tanto, el cuestionario Desempeño Docente presenta una confiabilidad de 92%, es decir, las dimensiones son altamente confiables.

c. Normas de aplicación

Los cuestionarios Gestión Educativa y Desempeño Docente fueron aplicados de manera individual. A cada uno de los docentes participantes se les explicó que la información otorgada sería totalmente anónima, por ende, se requería la total sinceridad al momento de responder.

Como primer paso, los docentes firmaron un documento como señal de haber brindado su consentimiento; esto, luego de haber leído y comprendido tanto el objetivo del estudio como la dinámica de la encuesta. Como segundo paso, colocaron algunos datos generales, tales como: sexo, grado académico, nivel en el que labora y condición laboral en la que se encuentra.

Luego de ello, continuaron con el llenado de los cuestionarios, marcando con una equis (X) en una las cinco alternativas que presentaba cada ítem: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5), de acuerdo a su perspectiva. Al término de cada cuestionario, se procedió a verificar que todos los ítems hayan sido correctamente respondidos.

d. Normas de corrección y calificación

En cuanto a la forma de corrección, todos los cuestionarios fueron tomados en cuenta ya que los ítems se respondieron de manera correcta, ninguno de ellos presentó más de una alternativa marcada.

Las opciones de respuesta fueron las mismas y tuvieron igual puntaje en ambos cuestionarios: Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4, y Siempre = 5. Por ende, la puntuación mínima para cada uno de ellos es de 24

puntos, mientras que la máxima alcanzaría los 120 puntos, teniendo en cuenta que cada cuestionario consta de 24 preguntas.

Tabla 12

Escala de valoración general

Valoración para las variables gestión educativa, desempeño docente y sus procesos	
1 – 24	Muy bajo
25 – 48	Bajo
49 – 72	Moderado
73 – 96	Alto
97 – 120	Muy alto

En la tabla 12 se presenta la valoración para los cuestionarios en general. Así, por ejemplo, si uno de los docentes asigna 70 puntos en total al Cuestionario 1, quiere decir que percibe la gestión directiva como moderada. En el caso del Cuestionario 2, si el participante alcanza 95 puntos, significa que considera que su desempeño como docente se encuentra en un nivel alto.

e. Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento que se llevó a cabo para la investigación estuvo determinado por las siguientes acciones:

- Se elaboraron dos instrumentos de recopilación de datos, los cuales pasaron por un riguroso proceso de confiabilidad y validación de jueces expertos.
- Se solicitó la debida autorización al director del centro educativo y luego, se realizaron las coordinaciones pertinentes con los auxiliares, para la respectiva aplicación de los cuestionarios.
- Se designó que la ejecución de la encuesta sería durante una semana, en las horas de recreo o al término de las clases, con el fin de no interrumpir las actividades escolares.

- Durante la aplicación, se les solicitó a los docentes que firmaran el consentimiento informado y luego completaran los cuestionarios con total transparencia por ser de carácter anónimo.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez ultimada la labor de recolección de datos, se procedió a procesar dicha información en la hoja de cálculo Excell. Luego de ello, los datos fueron trasladados al Software estadístico Statistical Package Ciencias Social, conocido comúnmente como SPSS. Dicho formato contribuyó a organizar mejor la información, crear tabulaciones, frecuencias, tablas y gráficos a partir de ella.

Asimismo, para verificar si los datos muestran una distribución normal o anormal, se recurrió a la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que el número de docentes encuestados es mayor a 50 ($n > 50$).

Tabla 13

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Educativa	0,129	80	0,000
Desempeño Docente	0,104	80	0,002

En la Tabla 13 dado que el nivel de significancia es inferior a 0,05 ($\alpha < 0,05$), se entiende que los datos no siguen una distribución normal y por ello se debe utilizar una prueba no paramétrica. Teniendo en cuenta estos hallazgos se consideró pertinente recurrir al coeficiente de correlación Rho de Spearman cuyos valores se muestran en la tabla 14.

Tabla 14

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valores	Interpretación
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

Nota. De *Metodología de la investigación*, por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014, Derechos de autor 2014 por Mc Graw Hill Education

Al respecto, la prueba de correlación Rho Spearman, permitió identificar el tipo de vinculación que predomina entre las variables del estudio: gestión educativa y desempeño del docente. En función de dichos resultados, se pudo dar respuesta a los objetivos establecidos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se exponen los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios: Gestión educativa y Desempeño docente. En primer lugar, se muestran los datos descriptivos del estudio; en segundo lugar, se explican los hallazgos teniendo en cuenta los objetivos, tanto general como específicos. Para esto, se llevó a cabo la comprobación de hipótesis mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Finalmente se describen los hallazgos complementarios.

La investigación se ejecutó con la colaboración de 80 docentes, quienes desarrollaron dos cuestionarios los mismos que en la parte inicial contaban con una sección de preguntas sociodemográficas, tales como: sexo, grado académico, nivel de educación en el cual se desempeña y condición laboral. Las interpretaciones de tales datos se aprecian a continuación, en las tablas 15, 16, 17 y 18.

Tabla 15

Distribución de los docentes según el sexo

Sexo	Total	Porcentaje
Masculino	29	36
Femenino	51	64
Total	80	100%

Se aprecia, en la tabla 15, que el 64% de los docentes que colaboraron es de sexo femenino y el 36% de los docentes restantes es de sexo masculino.

Tabla 16*Distribución de los docentes según su grado académico*

Grado académico	Total	Porcentaje
Licenciado	61	76
Magister	17	21
Doctor	2	3
Total	80	100%

De acuerdo a tabla 16, el 76% de los docentes encuestados tiene el grado académico de Licenciado, el 21% el grado académico de Magister, mientras que el 3% restante tiene el grado académico de Doctor.

Tabla 17*Distribución de los docentes según el nivel educativo en el cual laboran*

Nivel educativo	Total	Porcentaje
Inicial	6	7
Primaria	36	45
Secundaria	38	48
Total	80	100%

En la tabla 17 se muestra que el 48% de los maestros encuestados labora en el nivel secundario, el 45% en el nivel primario y finalmente, el 7% restante, en el nivel inicial.

Tabla 18*Distribución de los docentes según la condición laboral*

Sexo	Total	Porcentaje
Contratados	18	22
Nombrados	62	78
Total	80	100%

De acuerdo con la tabla 18, se aprecia que el 78% de los participantes se encuentra en la condición de docente nombrado y el 22% de los docentes restantes en la condición de contratados.

4.1 Resultados del objetivo general

El objetivo general para el estudio fue determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo, de modo que, para alcanzar dicho objetivo se planteó la siguiente hipótesis general:

- **Hipótesis planteada**

HG: Existe una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

- **Hipótesis nula**

H0: No existe una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

Tabla 19

Correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente

Desempeño docente	Gestión educativa
	r_p
Correlación de Spearman	0,887
P_valor	0,000
Tamaño de muestra	80

En la tabla 19 se puede apreciar que el valor de significación es de 0,000 ($P_valor \leq 0,05$), por ende, es aceptada la hipótesis general formulada. Asimismo, el coeficiente de Spearman para este par de variables es 0,887, lo que indica la existencia de una correlación positiva considerable (Tabla 14).

Luego de analizar los datos correspondientes a una escuela pública de Villa María del Triunfo, se ha determinado con un 95% de certeza que existe correlación entre la gestión educativa y el desempeño docente.

4.2 Resultado del primer objetivo específico

El primer objetivo específico para el estudio fue identificar la relación existente entre el proceso planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa de Villa María del Triunfo, por ende, para alcanzar dicho objetivo se planteó la siguiente hipótesis específica:

- Hipótesis planteada

HE1: Existe una relación significativa entre la dimensión planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

- Hipótesis nula

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

Tabla 20

Correlación entre la dimensión planificación y el desempeño docente

Desempeño docente	Planificación
	r_p
Correlación de Spearman	0,823
P_valor	0,002
Tamaño de muestra	80

En la tabla 20 se puede apreciar que el valor de significación es de 0,002 ($P_valor \leq 0,05$), por tanto, se admite la primera hipótesis específica planteada. De igual forma se encuentra un coeficiente de Spearman de 0,823, lo que indica que la correlación existente es positiva considerable.

En conclusión, con un 95% de confianza, se manifiesta que una escuela pública de Villa María del Triunfo presenta una relación positiva entre el componente planificación de la gestión educativa y el desempeño de los educadores.

4.3 Resultado del segundo objetivo específico

El segundo objetivo específico para este estudio fue identificar la relación existente entre el proceso organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo, por tanto, para alcanzar dicho objetivo se planteó la siguiente hipótesis específica:

- **Hipótesis planteada**

HE2: Existe una relación significativa entre la dimensión organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

- **Hipótesis nula**

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

Tabla 21

Correlación entre la dimensión organización y el desempeño docente

Desempeño docente	Organización
	r_p
Correlación de Spearman	0,766
P_valor	0,001
Tamaño de muestra	80

En la tabla 21 se puede apreciar que el valor de significación es de 0,001 ($P_valor \leq 0,05$), por ende, se acepta la segunda hipótesis específica planteada. De igual manera, se aprecia que el coeficiente de Spearman es de 0,766, lo cual indica que existe una correlación positiva considerable.

En conclusión, se indica con un 95% de nivel de confianza que existe una relación significativa entre la dimensión organización de la gestión educativa y el desempeño de los docentes en dicho centro educativo público de Villa María del Triunfo.

4.4 Resultado del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico para el estudio fue identificar la relación existente entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo, por consiguiente, para alcanzar dicho objetivo se planteó la siguiente hipótesis específica:

- **Hipótesis planteada**

HE3: Existe una relación significativa entre la dimensión dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

- **Hipótesis nula**

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

Tabla 22

Correlación entre la dimensión dirección y el desempeño docente

Desempeño docente	Dirección
	r_p
Correlación de Spearman	0,799
P_valor	0,001
Tamaño de muestra	80

En la tabla 22 se puede apreciar que el valor de significación es de 0,001 ($P_valor \leq 0,05$), en consecuencia, se acepta la tercera hipótesis específica planteada. De igual manera, se aprecia que el coeficiente de Spearman es de 0,799, lo cual indica que la correlación existente es positiva considerable.

En resumen, se afirma con un 95% de nivel de confianza que existe una correlación significativa entre la dimensión dirección de la gestión educativa y el desempeño de los educadores en un colegio público de Villa María del Triunfo.

4.5 Resultado del cuarto objetivo específico

El cuarto objetivo específico para el estudio fue identificar la relación existente entre el proceso control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo; por lo tanto, para el logro de dicho objetivo se planteó la siguiente hipótesis específica:

- **Hipótesis planteada**

HE4: Existe una relación significativa entre la dimensión control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

- **Hipótesis nula**

H0: No existe una relación significativa entre la dimensión control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.

Tabla 23

Correlación entre la dimensión control y el desempeño docente

Desempeño docente	Control
	r_p
Correlación de Spearman	0,737
P_valor	0,001
Tamaño de muestra	80

En la tabla 23 se puede apreciar que el valor de significación es de 0,001 ($P_valor \leq 0,05$), por consiguiente, se acepta la cuarta hipótesis específica planteada. De igual manera, se aprecia que el coeficiente de Spearman es de 0,737, señalando que la correlación presentada es positiva media.

En conclusión, se indica que con un 95% de nivel de confianza que existe una relación significativa entre la dimensión control de la gestión educativa y el desempeño de los educadores en un centro educativo público de Villa María del Triunfo.

4.6 Resultados complementarios

- Resultados descriptivos de las variables gestión educativa y desempeño docente

Los hallazgos de la tabla 24 indican que la variable de gestión educativa ha obtenido principalmente calificaciones positivas, con un 66% de las respuestas clasificadas como "Alto". Además, un 30% de las respuestas se encuentran en la categoría "Moderado", mientras que un porcentaje reducido, solo un 4%, en la categoría "Bajo".

Tabla 24

Distribución de las valoraciones de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4%
Moderado	24	30%
Alto	53	66%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 25 corresponden al proceso planificación de la variable de gestión educativa, la cual ha obtenido principalmente calificaciones favorables, con un 68% de las respuestas clasificadas como "Alto". Además, un 29% de las respuestas se encuentran en la categoría "Moderado", mientras que un porcentaje reducido, solo un 4%, en la categoría "Bajo".

Tabla 25

Distribución de las valoraciones del proceso planificación de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4%
Moderado	23	29%
Alto	54	68%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 26 denotan que el proceso organización de la variable de gestión educativa ha obtenido principalmente calificaciones positivas, con un 71% de las respuestas clasificadas como "Alto", para la categoría "Moderado" el 30% y un 4%, en la categoría "Bajo".

Tabla 26

Distribución de las valoraciones del proceso organización de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4%
Moderado	20	25%
Alto	57	71%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 27 reflejan que el proceso dirección de la variable de gestión educativa ha obtenido principalmente valoraciones favorables, con un 73% de las respuestas clasificadas como "Alto", para la categoría "Moderado" el 24% y un 4% para la categoría "Bajo".

Tabla 27

Distribución de las valoraciones del proceso dirección de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4%
Moderado	19	24%
Alto	58	73%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 28 indican que el proceso control de la variable de gestión educativa ha obtenido principalmente valoraciones favorables, con un 70% de las respuestas clasificadas como "Alto", para la categoría "Moderado" el 23% y un 8% para la categoría "Bajo".

Tabla 28

Distribución de las valoraciones del proceso control de la variable gestión educativa

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	8%
Moderado	18	23%
Alto	56	70%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 29 indican que la variable de desempeño ha obtenido principalmente valoraciones favorables, con un 71% de las respuestas clasificadas como "Alto", y 29% para la categoría "Moderado" el 23%.

Tabla 29

Distribución de las valoraciones de la variable desempeño docente

	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	23	29%
Alto	57	71%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 30 indican que la dimensión preparación en el aprendizaje de los alumnos de la variable desempeño docente, ha obtenido principalmente valoraciones positivas, con un 71% de las respuestas clasificadas como "Alto", para la categoría "Moderado" el 25% y un 4% para la categoría "Bajo".

Tabla 30

Distribución de las valoraciones de la dimensión preparación en el aprendizaje de los estudiantes de la variable desempeño docente

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4%
Moderado	20	25%
Alto	57	71%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 31 indican que la dimensión enseñanza en el aprendizaje de los discentes de la variable desempeño docente, ha obtenido principalmente valoraciones positivas, con un 70% de las respuestas clasificadas como "Alto", para la categoría "Moderado" el 26% y un 4% para la categoría "Bajo".

Tabla 31

Distribución de las valoraciones de la dimensión enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes de la variable desempeño docente

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4%
Moderado	21	26%
Alto	56	70%
Total	80	100%

Los hallazgos de la tabla 32 indican que la dimensión participación en la gestión escolar de la variable desempeño docente, ha obtenido principalmente valoraciones positivas, con un 72% de las respuestas clasificadas como "Alto", y de 28% para la categoría "Moderado".

Tabla 32

Distribución de las valoraciones de la dimensión participación en la gestión de la escuela de la variable desempeño docente

	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	22	28%
Alto	58	72%
Total	80	100%

Finalmente, los hallazgos de la tabla 33 indican que la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la variable desempeño docente, ha obtenido principalmente valoraciones positivas, con un 81% de las respuestas

clasificadas como "Alto", para la categoría "Moderado" el 18% y un 1% para la categoría "Bajo".

Tabla 33

Distribución de las valoraciones de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la variable desempeño docente

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1%
Moderado	14	18%
Alto	65	81%
Total	80	100%



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación buscó determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo, para lo cual, se crearon dos instrumentos de recopilación de datos: el cuestionario N°1 de Gestión educativa y el N°2 de Desempeño docente, los cuales cuentan con una confiabilidad de Cronbach de 0,954 y 0,921 respectivamente.

Los resultados estadísticos obtenidos, para el objetivo general, reflejan que existe una correlación positiva considerable ($r=0,887$) entre las variables gestión educativa y desempeño. Este hallazgo indica, a modo general, que a medida que mejora la gestión educativa, mejora también el desempeño de los educadores, puesto que sienten el respaldo por parte de los directivos, quienes se esfuerzan por motivarlos y conducirlos hacia la consecución de los objetivos trazados.

El resultado del objetivo general coincide con Luján (2021), quien en su investigación encontró una correlación positiva moderada entre ambas variables estudiadas ($r=0,585$), asimismo, con los estudios de Cabrera (2020), Rosas (2020), Zegarra (2020) y Ponce de León (2019), quienes demuestran estadísticamente que la gestión educativa y el desempeño de los educadores son directamente proporcionales, resaltando la importancia del rol de los directores por considerarlos como responsables de velar por la concretización de las metas institucionales y buscar la calidad educativa. Para ello, es necesario involucrar a todos los agentes de la comunidad de educación, en especial a los docentes, ya que son actores pilares del proceso educativo, asimismo, aquellos

que se encargan de brindar conocimientos a los estudiantes en sus respectivas aulas, por ende, se requiere que su desempeño sea el mejor día a día, que el aprendizaje sea significativo y, de igual manera, se cumplan con las necesidades de los alumnos.

Por otro lado, es importante señalar que los hallazgos obtenidos contrastan con Buchelli (2021), quien llevó a cabo su estudio en un instituto superior tecnológico de La Libertad y concluyó en que la gestión educativa no influye sobre el ejercicio docente, además, indicó que el director de dicha institución, carece de liderazgo y no posee las habilidades gerenciales que debería tener todo directivo como bien lo menciona la teoría moderna, por ende, la gestión educativa de dicho centro es considerada por los docentes como deficitaria y poco productiva. Pese a ello, los hallazgos con respecto al desempeño docente indican en un 63% que es bueno, demostrando que los maestros se esmeran por cumplir con los objetivos y brindar una enseñanza de calidad a sus estudiantes, independientemente de la gestión del directivo.

Por lo que concierne al primer objetivo específico, se pudo corroborar que existe una correlación positiva considerable de 0,82 entre la dimensión planificación de la gestión educacional y el desempeño de los educadores, esto quiere decir, que mientras más eficiente sea la planificación, mejor será el desempeño de los maestros. De igual manera, Ponce de León (2019), manifestó haber encontrado una relación moderada y directamente proporcional de 0,56 entre la planeación y el desempeño docente. Por su parte, Cabrera (2020) también evidenció una correlación igual a 0.62 para ambas variables.

Al respecto se infiere que, si el directivo realiza una correcta planificación conjuntamente con los docentes, toma en cuenta el contexto en el cual se está

desarrollando el proceso educativo, asimismo, conduce la elaboración de los instrumentos de gestión y los proyectos de innovación, el desempeño de los docentes mejorará, puesto que su labor no será improvisada, por el contrario, seguirán un plan previamente establecido, con metas que buscan el logro de la calidad educativa para sus estudiantes.

En relación al segundo objetivo específico, se evidenció que existe una relación positiva considerable entre la dimensión organización de la gestión educativa y el desempeño de los educadores. Este resultado coincide con el estudio por Cabrera (2020) quien encontró una correlación significativa de 0,66 entre la organización y el desempeño de los educadores de una escuela particular del distrito limeño de Ate Vitarte.

Dueñas (2021), por su parte, señala que la dimensión organización es aquella que tiene que ver con la distribución de cargos y la delegación de las funciones que deben asumir aquellas personas que han sido elegidas por los directivos. Con respecto a los resultados obtenidos, cabe mencionar que los docentes que fueron parte del estudio manifestaron que en su institución suelen formar equipos de trabajo ya que ello les permite agilizar las actividades y disminuir el tiempo que normalmente le dedican, de manera individual, a cada actividad curricular.

El tercer objetivo específico evidenció la existencia de una vinculación positiva considerable de 0,80 entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño por parte de los educadores. Este hallazgo se asemeja al de Ponce de León (2019), quien encontró una relación alta y directamente proporcional entre la dirección y el desempeño de los maestros de un centro educativo particular del distrito de Barranco.

Riffo (2019), por su parte, señala que en este proceso destaca el liderazgo que ejerce el directivo, quien desarrolla un papel crucial y no solo busca brindar órdenes o generar temor entre el personal docente. Con respecto a los hallazgos obtenidos, se puede afirmar que el desempeño de los maestros está vinculado, en gran parte, con la motivación que les brinda el directivo, el trabajo colegiado que se realiza en la institución, así como también el ambiente propicio entre directivos y docentes, situaciones que hacen que se sientan a gusto y respaldados por el líder del centro educativo.

En cuanto al cuarto objetivo específico, los hallazgos señalan que existe una vinculación positiva media de 0,74 entre el proceso control y el desempeño de los educadores. Este hallazgo coincide con el estudio de Sotelo (2021) quien encontró una correlación de 0,89 entre la dimensión control y el desempeño pedagógico de los educadores de un centro educativo ubicado en Surco.

Al respecto, Mercado (2021) señala que es en esta dimensión en la cual el directivo evalúa y compara los hallazgos obtenidos con las metas establecidas a inicios del año; y a partir de ello, toma decisiones, conjuntamente con sus docentes, y se elabora un plan de mejora institucional. En relación a los resultados del estudio, los docentes manifestaron estar en constante monitoreo y acompañamiento por parte de los directivos, quienes, a su vez, motivan a los docentes a participar del proceso de evaluación, ya que ello permitirá que los maestros puedan mejorar su desempeño en las aulas y los objetivos trazados puedan cumplirse sin mayor dificultad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Teniendo en cuenta los hallazgos, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Existe una relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño de los docentes en un centro educativo público de Villa María del Triunfo. Siendo además una correlación positiva considerable. Este resultado indica que a medida que la gestión que desempeña el directivo mejore, el desempeño por parte de los maestros también lo hará, y, con ello, la calidad del proceso de formación educativa.
2. Existe una relación positiva considerable entre el proceso planificación de la gestión educativa y el desempeño de los docentes en un centro educativo público de Villa María del Triunfo. Este hallazgo pone en evidencia a los directivos de dicha escuela, quienes trabajan conjuntamente con su plana docente y los guían en la preparación de los instrumentos de gestión, planes institucionales, programaciones anuales y sesiones de aprendizaje, logrando que las clases impartidas no sean producto de la improvisación y tengan un objetivo establecido.
3. Existe una relación positiva considerable entre el proceso organización de la gestión educativa y el desempeño de los educadores en un centro educativo público de Villa María del Triunfo. Este resultado revela que los directivos se encargan de organizar las actividades entre los docentes, para ello, forman comités de trabajo, delegan funciones, de manera que todos desempeñen un papel importante en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

4. Existe una relación positiva considerable entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño de los educadores en una escuela pública de Villa María del Triunfo. Este resultado demuestra los docentes conciben al director como una persona que ejerce liderazgo, mantiene una comunicación asertiva y motiva a su personal, de manera que los maestros sienten seguridad y desempeñan su labor con eficacia y de forma productiva.
5. Existe una relación significativa positiva media entre el proceso control de la gestión educativa y el desempeño de los educadores en un centro educativo público de Villa María del Triunfo. Este hallazgo indica que el director lleva a cabo el respectivo monitoreo y acompañamiento en la práctica de los docentes, y a partir de ello, realiza la retroalimentación con el fin de potenciar el desempeño de los mismos.

6.2 Recomendaciones

A partir de lo expuesto, se realizan algunas recomendaciones dirigidas tanto a los directivos como a los docentes:

1. Se recomienda implementar capacitaciones sobre los lineamientos de la gestión educativa orientadas a directivos y docentes de los diferentes grados educativos, con el fin de conocer más sobre el tema y de esta manera se pueda dar solución a las falencias que se presentan en la Institución Educativa.
2. Se sugiere coordinar programas de fortalecimiento pedagógico dirigido a la plana docente, con el fin de contar con un soporte que los ayude a consolidar su liderazgo en la institución educativa, les dé pautas para

elaborar sus documentos de planificación y, sobre todo, les permita mejorar su desempeño en las aulas.

3. Se recomienda poner en práctica el reconocimiento laboral y motivar a la plana docente por medio de capacitaciones gratuitas, resoluciones y certificaciones en actos públicos, con el fin de reconocer la gran labor que desempeñan los docentes en sus aulas, la cual requiere de responsabilidad, esfuerzo y compromiso.
4. Se sugiere publicar los resultados de las diferentes evaluaciones a la II.EE, y de igual forma, los hallazgos obtenidos a partir de supervisión y monitoreo a los docentes, con el fin de que tanto los directivos como los docentes puedan reflexionar sobre sus prácticas como profesionales de la educación y, a partir de ello, puedan tomar medidas que permitan mejorar su desempeño.
5. Se recomienda realizar investigaciones con diseños experimentales sobre la gestión educativa y el desempeño de los educadores, ya que ello permitirá a la comunidad académica conocer más sobre el tema, obtener un panorama amplio sobre las causas del fenómeno educativo observado y a partir de eso, determinar las acciones adecuadas que coadyuven a la mejora el proceso educativo.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (1998). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Fondo de Desarrollo Editorial.
- Alvarado, O. (2002). Perspectivas de la gestión educativa. *Educación. Educación: Revista de La Facultad de Ciencias de La Educación*, 9(1). <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1657>
- Alvarado, O. (2011). Acreditación de la calidad y sus retos a la gestión. *Educación*, 17, 1–4.
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10818>
- Andamayo, M. (2022). *Evaluación formativa y desempeño docente*. Biblioteca Magisterial S.A.C.
- Arellano, G. (2017). *Gestión Educativa*. Impresos Minipres C.A.
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Banco de desarrollo de América Latina. (2019). *Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos*. CAF.
- Barba, L. & Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bravo, N. (2021). *La ética y el desempeño docente*. Activa.
- Buchelli, H. (2021). *Gestión pedagógica del director y el desempeño docente en el Instituto Superior Tecnológico de la Libertad*. [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7547>
- Cabrera, V. (2020). *La Gestión Educativa y el Desarrollo Profesional de los Docentes en la Institución Educativa Particular Alter Christus, UGEL 06, Ate Vitarte*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4898/Vanessa%20CABRERA%20SERNA.pdf?sequence=1>
- Calle, V. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. *Telos*, 21(3), 564-590.
- Carhuancho et al. (2019). *Metodología de la investigación holística*. UIDE.

- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13 (1), 51–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.13.1.17>
- Castillo, L. (2020). *Habilidades directivas en la gestión educativa de la Institución Educativa Particular “Juan Wesley” de Guadalupe 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48897>
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231.
- Cepal-Unesco. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Cetzal et al. (2020). Factores que afectan el desempeño docente en centros de alta y baja eficacia en México. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 77-95.
- Chávez, M. & Olivos, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa “Modelo” Trujillo, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Trujillo]. <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/584>
- Colunga, D. (1996). *Administración del tercer milenio*. Panorama.
- Cóndor, B. & Remache, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Revista Cátedra*, 2(1), 116-131.
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional 2036*. CNE.
- Consejo Nacional de Educación. (2021). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. Balance y recomendaciones 2018-2020*. CNE.
- Cuenca, R. (2020). *La evaluación docente en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Daorta, K., Polo, J., & Torres, C. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño docente en las instituciones educativas FAP de Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UMCH_6d9f0fe70f3bde9a78d7d79c2c08460a
- Dueñas, J. (2021). *El Proyecto Educativo y el desempeño docente bajo la percepción de los profesores de las instituciones de educación*. Activa.
- Dueñas, J. (2021). *La gestión de recursos materiales del director y el desempeño docente en las instituciones educativas*. Activa.

- ESCALE. (2019). *Indicadores de la eficiencia interanual*. Estadística de La Calidad Educativa. http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=87f3cd74-80e3-4b48-8fcd-764c108cb63a&groupId=10156
- Espinoza, C., Díaz, Á., Galz, A., & Mariela, J. (2017). Evaluación del desempeño docente en América Latina: experiencia Chile y México. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/simposios/1700.pdf>
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1).
- García Díaz, C. E. (2018). Una mirada al profesor actual, sus funciones y factores que influyen en su práctica docente. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 307-316.
- García, A. (2020). *Desempeño docente en la básica primaria de la Institución Educativa Santa Rosa de Lima de la Ciudad de Montería-Colombia*. [Tesis de Doctorado, Universidad UMECIT].
- Gestión. (2019). *Perú mejora en prueba PISA 2018, pero sigue último entre los países de la región*. <https://gestion.pe/peru/peru-mejora-en-prueba-pisa-2018-pero-sigue-ultimo-entre-los-paises-de-la-region-nndc-noticia/>
- Hermoza, R. (2017). *Competencia directiva y su relación con la gestión educativa del nivel primaria y secundaria del distrito de Los Olivos, Lima-2015*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8358>
- Hernández, F., Fernandez, C. & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p <https://doi.org/https://doi.org/10.33539/educacion.2011.n17.1436>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2020). *Evaluación docente en el Perú* (No. 271). https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1176/Cuenca-Ricardo_Evaluacion-docente-Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lacave Rodero, C., Molina Díaz, A. I., Fernández Guerrero, M., & Redondo Duque, M. Á. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. In *Actas de las XXI Jornadas de la Enseñanza Universitaria de la Informática* (pp. 136-143). Universitat Oberta La Salle. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/76844/JENU12015_146-153.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lévano Yataco, A. M. (2018). *Gestión pedagógica y satisfacción laboral de docentes de la institución educativa N° 6059 "Sagrado Corazón de Jesús". Villa María del Triunfo-2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23895>
- Lizandro, R. (2019). *Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
- Luján Ramírez, A. L. (2021). *Gestión educativa y desempeño docente en la IE N° 1267 Lurigancho Chosica*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55163>
- Mercado, R. (2021). *Gestión educativa y cultura organizacional en la Institución Educativa N° 111 Santa Anita, UGEL 06, Ate*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/5098>
- Meza et al. (2021). Gestión educativa como factor determinante en el desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia COVID-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11 (1), 23–35. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño directivo*.
- MINEDU (2014). *Marco de buen desempeño docente*.
- MINEDU (2017). *Currículo Nacional. ¿Cómo planificar el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación formativa?* <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/cartilla-planificacion-curricular.pdf>
- MINEDU (2019). *Informe de resultados para la institución educativa. Un insumo para mejorar los aprendizajes*.
- MINEDU. (2020). *Compromisos de la Gestión Escolar 2020*. https://drive.google.com/file/d/1T663BzCl_0FgXQAJNIYaOf7p116jMCJN/view
- Ministerio de Educación de Argentina. (2022). *Dirección Nacional de Gestión Educativa*. <https://www.argentina.gob.ar/educacion/gestioneducativa/direccionnacional>
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2021). *Transformaciones educativas en el Ecuador*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/Transformaciones-educativas-en-Ecuador.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco del Buen Desempeño Docente*. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Muñoz, M. (2019). *Desempeño Directivo y Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián, Cusco*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38339/mu%C3%B1oz_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- OCDE (2018). *Guía del profesorado TALIS 2018*. OCDE.
- Ochoa, M. V. (2020). *Gestión directiva y desempeño docente de la escuela de educación básica "Efrén Avilés Pino" Guayaquil-Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52392>
- Pérez, E., Pavón, M., & Sequeira, S. (2021). *Gestión pedagógica de la directora del Centro Público República de Colombia Distrito cinco Managua, departamento de Managua, para la capacitación del personal docente sobre el uso de herramientas virtuales durante el segundo semestre del año 2020*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14824>
- Poma, T. (2022). *La gestión educativa estratégica*. Barreto S.A.C.
- Ponce de León, C. (2019). *El desempeño docente y la gestión pedagógica en el tercer año de secundaria de la Institución Educativa Particular San Juan de Barranco*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3304/TM%20CE-Ev%204538%20P1%20-%20Ponce%20de%20leon%20Villarroel%20carlos%20Alberto%20.pdf?squence=1&isAllowed=y>
- Quintero, M., & Gonzalo, M. (2021). *Balance de la política educacional 2018-2021*. https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=231905&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION
- Ramírez, M. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(2), 48-64.
- Reyna, D. (2022). *Gestión educativa y condiciones para el desempeño docente en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Santa de Chimbote*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102883>
- Reyna, P. (2019). *Diagnóstico de la gestión educativa en una institución de Villa María del Triunfo*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31363>

- Riffo (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Cientific*, 4, 153-172.
- Rosas, M. (2020). *Gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa "Fe y Alegría N° 26", San Juan de Lurigancho*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49623>
- Salvador, D., & Yapias, R. (2019). *Percepción de la gestión directiva en instituciones educativas de la UGEL N° 06-Lima Metropolitana estudio comparativo De acuerdo con los hallazgos de la ECE 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. <http://hdl.handle.net/20.500.11955/535>
- Sánchez, P. (2020). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020. *Sendas*, 1 (4), 38–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.47192/rcs.v1i4.4>
- Sotelo Quispe, S. E. (2021). *Gestión educativa y gestión pedagógica docente en la Institución Educativa Mixta N° 6044 Jorge Chávez, Surco 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4954>
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., Jalaliyoon, N. (2022). Exploratory factor analysis; concepts and theory. *Advances in applied and pure mathematics*, 27, 375-382. Disponible en: <https://hal.science/hal-02557344/file/Exploratory%20Factor%20Analysis%3B%20Concepts%20and%20Theory.pdf>
- UNESCO. (2020). *La UNESCO agrupa a las organizaciones internacionales, la sociedad civil y el sector privado en una amplia coalición para asegurar que #LaEducaciónContinúa*. <https://es.unesco.org/news/unesco-agrupa-organizaciones-internacionales-sociedad-civil-y-sector-privado-amplia-coalicion>
- UNESCO. (2021). *Cuentan los países con los datos educativos necesarios para responder a la pandemia?* <https://es.unesco.org/news/cuentan-paises-datos-educativos-necesarios-responder-pandemia>
- Valdiviezo, S. (2018). *Caracterización de la gestión educativa y propuesta de un modelo de gerencia educativa estratégica para las instituciones del nivel inicial. Sullana–2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28870>
- Velásquez González, R. D. (2020). *Relación entre las prácticas de aula de los docentes y sus percepciones sobre la gestión educativa de los directivos: caso de estudio: Institución Educativa Juan María Céspedes, Medellín*. [Tesis de Maestría, Universidad de Medellín]. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/6374/T_ME_461.pd?f?sequence=2&isAllowed=y

Zavala Vargas, S. E. (2021). *Estrés laboral y desempeño docente en instituciones educativas públicas de La Oroya*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/6613>

Zegarra, R. (2020). *Gestión pedagógica y desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundario Comas – Lima*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48709>



APÉNDICES

- **Apéndice A. Declaración jurada**

DECLARACION JURADA

DE DOCUMENTOS DE TESIS

Yo, Nancy Elizabeth Sancho Paredes, identificado(a) con DNI N° 70118052, en calidad de autora de la tesis titulada Gestión Educativa y Desempeño Docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo, para optar el grado de Maestría en Educación con la mención en Gestión Directiva Educativa, declaro y doy fe que, durante el desarrollo de la investigación de tesis, se ha cumplido con los permisos y procesos requeridos.

Yo, Dalila Salvador Pérez, identificado(a) con DNI N° 10605938, con Código ORCID N° 0000-0002-6737-1768 en calidad de Asesora de la tesis titulada Gestión Educativa y Desempeño Docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo Declaro y doy fe que; durante el desarrollo de la investigación de tesis se ha cumplido con los permisos y procesos requeridos:

- a) Haber cumplido con el proceso de validación de instrumento (os) con mínimo cinco (5) especialistas para el juicio de expertos:
 - Experto N° 1: Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa
 - Experto N° 2: Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa
 - Experto N°3: Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación
 - Experto N° 4: Magíster en Administración de la Educación
 - Experto N° 5: Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa
- b) Se cumplió con el permiso escrito oficial de la autoridad de la institución donde se aplicó los instrumentos.
- c) Se cumplió con los permisos escritos o digitales oficiales del consentimiento informado de las personas a las cuales se aplicó el/ los instrumentos.

Todo ello establecido por las normas internas para la obtención de los grados académicos de maestría y doctorado de la Escuela de Posgrado - UNIFÉ y por la Guía Básica para el informe final de tesis - Vicerrectorado de investigación UNIFÉ.

En fe de lo expuesto firmamos la presente Tesista y Asesora.

Lima, 19 de octubre de 2023



NANCY ELIZABETH SANCHO PAREDES



DALILA SALVADOR PÉREZ

- **Apéndice B.** Formato de carta solicitando juicio de expertos

CARTA SOLICITANDO JUICIO DE EXPERTOS

Dr. XxXXxXxX

Docente de la Universidad

Presente. -

De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted a fin de saludarlo cordialmente y presentarme como egresada (2022-I) del **Programa de Maestría en Educación** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón - UNIFÉ, y a su vez informarle que me encuentro desarrollando mi tesis titulada "Gestión Educativa y Desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo", para lo cual, se han elaborado los siguientes instrumentos: Cuestionario 1: "Gestión Educativa" y Cuestionario 2: "Desempeño Docente", ambos elaborados por la investigadora Nancy Elizabeth Sancho Paredes.

En tal sentido y siendo necesario obtener evidencias de la validez del contenido de los ítems de los instrumentos, agradeceré su colaboración como experto en este proceso de validación, para lo cual se adjunta al presente el Portafolio de Validación de Instrumentos, el mismo que incluye la Matriz de Consistencia, Matriz de Operacionalización de las variables, Instrumentos de recolección de datos y el formato de validación de los instrumentos, de tal manera que usted pueda señalar si son pertinentes, relevantes y gozan de claridad en su redacción. En caso de considerar que dichos ítems deban ser mejorados sírvase brindar sus comentarios en la columna de observaciones.

Agradeciendo de antemano su gentil colaboración, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi estima personal.

Atentamente,

Nancy Elizabeth Sancho Paredes

PORTAFOLIO DE VALIDACIÓN

- Carta de Presentación
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Instrumentos de recolección
- Formato de validación de instrumento

- **Apéndice C. Formato de carta de consentimiento informado**

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, después de haber sido informado sobre todos los aspectos de la investigación titulada “Gestión educativa y desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo”, acepto participar voluntariamente de este estudio, conducido por NANCY ELIZABETH SANCHO PAREDES.

He sido informado(a) de que el objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa en la cual laboro.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de este proyecto es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de este proyecto sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto perjudique a mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al correo nsanchoparedes@gmail.com o al número 987 839 770.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y, asimismo, puedo pedir información sobre los resultados de este proyecto cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al correo o al número antes mencionados.

Nombre y Apellidos del participante: _____

DNI: _____ Firma: _____

Fecha: _____

- **Apéndice D.** Formatos de modelos de encuestas aplicados a la muestra.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Estimado docente:

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa XxxXXXXXxXxxxx XXXXXXXXXXXXX, Distrito de Villa María del Triunfo, Lima, 2022.

Este instrumento es de carácter anónimo, por tanto, se le solicita responder con total sinceridad. De antemano, se le agradece por su colaboración.

Marque con una (X) y complete los siguientes datos:

- Sexo:

Masculino () Femenino ()

- Edad:

- Grado académico:

Licenciado () Magister () Doctor ()

- Nivel en el que labora:

Inicial () Primaria () Secundaria ()

- Condición laboral:

Contratado () Nombrado ()

CUESTIONARIO N°1: GESTIÓN EDUCATIVA

INSTRUCCIONES: Lee atentamente cada uno de los ítems, luego, elige una de las cinco opciones que se presentan a continuación.

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

N°	ITEMS					
PLANIFICACIÓN		1	2	3	4	5
1	El director toma en cuenta las oportunidades que se presentan en el contexto para la planificación de acciones en la I.E.					
2	El director conduce a los docentes para que el FODA institucional se realice adecuadamente, según el contexto.					
3	El director fomenta la participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI).					
4	El director guía el proceso de elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT).					
5	El director promueve la elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI) de acuerdo a los enfoques pedagógicos actualizados.					
6	El director demuestra amplios conocimientos en la conducción del diseño de los proyectos e instrumentos de gestión educativa.					
7	El director fomenta y supervisa el desarrollo de proyectos de innovación.					
ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
8	El director orienta la elaboración del Reglamento Interno (RI).					
9	El director diseña el organigrama institucional, teniendo en cuenta los objetivos institucionales.					
10	El director conduce el proceso de elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF).					
11	El director delega funciones y para ello, organiza diferentes comisiones de trabajo de la I.E.					
12	El director designa al personal docente responsable de cada comité de trabajo.					

DIRECCIÓN		1	2	3	4	5
13	El director demuestra liderazgo y experiencia en el manejo de conflictos institucionales.					
14	El director motiva a los docentes para que perfeccionen su desempeño, a través de talleres de actualización pedagógica.					
15	El director fomenta, en todo momento, el trabajo colegiado.					
16	El director entabla una comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa.					
17	El director promueve la democracia y consulta con los docentes antes de tomar decisiones sobre algún tema relacionado con la I.E.					
18	El director es capaz de desconcentrar el poder, delegando funciones a determinadas personas.					
CONTROL		1	2	3	4	5
19	El director monitorea y acompaña constantemente la práctica docente.					
20	El director verifica el cumplimiento de los objetivos institucionales y las actividades proyectadas.					
21	El director impulsa la participación de los docentes en los procesos de evaluación.					
22	El director promueve la autoevaluación y reflexión del docente sobre su práctica en las aulas.					
23	El director retroalimenta a los docentes a partir de los resultados de las evaluaciones.					
24	El director diseña un plan de mejora institucional conjuntamente con los docentes.					

CUESTIONARIO N°2: DESEMPEÑO DOCENTE

INSTRUCCIONES: Lee atentamente cada uno de los ítems, luego, elige una de las cinco opciones que se presentan a continuación.

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

N°	ITEMS					
PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES		1	2	3	4	5
1	Conoce las características y contextos en los que se desarrollan sus estudiantes.					
2	Comprende las necesidades de sus estudiantes					
3	Elabora su programación curricular considerando el contexto de sus estudiantes.					
4	Diseña sus sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los recursos y estrategias más adecuados para sus estudiantes.					
5	Determina el tipo de evaluación de acuerdo a los objetivos de cada sesión de aprendizaje.					
6	Establece determinados criterios para conocer el progreso de sus estudiantes.					
ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES		1	2	3	4	5
7	Crea un clima propicio entre docente y estudiantes, para el intercambio de conocimientos.					
8	Comunica los avances de sus estudiantes y genera compromisos de aprendizaje con sus respectivos padres.					
9	Fomenta la participación y el pensamiento crítico a través de las actividades individuales y grupales.					
10	Promueve la reflexión en los estudiantes y brinda orientación en la resolución de problemas.					
11	Evalúa permanentemente el avance y logro de cada uno de sus estudiantes.					
12	Retroalimenta a los estudiantes teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones.					

PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD		1	2	3	4	5
13	Trabaja en equipo para el logro de los objetivos institucionales.					
14	Participa activamente en la elaboración del PEI y otros documentos de gestión institucional.					
15	Participa en la elaboración de proyectos para mejorar la calidad educativa de la I.E.					
16	Se comunica asertivamente con sus colegas y otros miembros de la comunidad educativa.					
17	Comparte con la comunidad educativa sus objetivos y avances correspondientes a su área.					
18	Fomenta la integración de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.					
DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE		1	2	3	4	5
19	Demuestra compromiso en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.					
20	Asiste a capacitaciones para mejorar su desarrollo profesional.					
21	Ponen en práctica, en cada una de sus sesiones, lo aprendido en las capacitaciones.					
22	Reflexiona sobre su práctica pedagógica.					
23	Desempeña su labor como docente con ética y profesionalismo.					
24	Toma decisiones respetando las personalidades y estilos de aprendizaje de sus estudiantes.					



- **Apéndice E.** Formato de encuesta de validación de expertos

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUECES EXPERTOS

CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA (Ítems)		Criterios						Observaciones Sugerencias	
		Claridad (La pregunta muestra claridad y es comprensible)		Coherencia (La pregunta recoge información útil para el objetivo de la investigación)		Relevancia (La pregunta es esencial y necesaria para el abordaje del objetivo de la investigación)			
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
PLANIFICACIÓN	1	El director toma en cuenta las oportunidades que se presentan en el contexto para la planificación de acciones en la I.E.							
	2	El director conduce a los docentes para que el FODA institucional se realice adecuadamente, según el contexto.							
	3	El director fomenta la participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI).							
	4	El director guía el proceso de elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT).							
	5	El director promueve la elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI) de acuerdo a los enfoques pedagógicos actualizados.							
	6	El director demuestra amplios conocimientos en la conducción del diseño de los proyectos e instrumentos de gestión educativa.							
	7	El director fomenta y supervisa el desarrollo de proyectos de innovación.							
ORGANIZACIÓN	8	El director orienta la elaboración del Reglamento Interno (RI).							
	9	El director diseña el organigrama institucional, teniendo en cuenta los objetivos institucionales.							
	10	El director conduce el proceso de elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF).							
	11	El director delega funciones y para ello, organiza diferentes comisiones de trabajo de la I.E.							
	12	El director designa al personal docente responsable de cada comité de trabajo.							

DIRECCIÓN	13	El director demuestra liderazgo y experiencia en el manejo de conflictos institucionales.							
	14	El director motiva a los docentes para que perfeccionen su desempeño, a través de talleres de actualización pedagógica.							
	15	El director fomenta, en todo momento, el trabajo colegiado.							
	16	El director entabla una comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa.							
	17	El director promueve la democracia y consulta con los docentes antes de tomar decisiones sobre algún tema relacionado con la I.E.							
	18	El director es capaz de desconcentrar el poder, delegando funciones a determinadas personas.							
CONTROL	19	El director monitorea y acompaña constantemente la práctica docente.							
	20	El director verifica el cumplimiento de los objetivos institucionales y las actividades proyectadas.							
	21	El director impulsa la participación de los docentes en los procesos de evaluación.							
	22	El director promueve la autoevaluación y reflexión del docente sobre su práctica en las aulas.							
	23	El director retroalimenta a los docentes a partir de los resultados de las evaluaciones.							
	24	El director diseña un plan de mejora institucional conjuntamente con los docentes.							
VALIDEZ									
Aplicable			No Aplicable			Aplicable atendiendo a las observaciones			
Instrumento validado por:						Firma			
Teléfono:									
Correo electrónico:									

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE (Ítems)		Criterios						Observaciones	
		Claridad (La pregunta muestra claridad y es comprensible)		Coherencia (La pregunta recoge información útil para el objetivo de la investigación)		Relevancia (La pregunta es esencial y necesaria para el abordaje del objetivo de la investigación)		Sugerencias	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE	1	Conoce las características y contextos en los que se desarrollan sus estudiantes.							
	2	Comprende las necesidades de sus estudiantes.							
	3	Elabora su programación curricular considerando el contexto de sus estudiantes.							
	4	Diseña sus sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta los recursos y estrategias más adecuados para sus estudiantes.							
	5	Determina el tipo de evaluación de acuerdo a los objetivos de cada sesión de aprendizaje.							
	6	Establece determinados criterios para conocer el progreso de sus estudiantes.							
ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE	7	Crea un clima propicio entre docente y estudiantes, para el intercambio de conocimientos.							
	8	Comunica los avances de sus estudiantes y genera compromisos de aprendizaje con sus respectivos padres.							
	9	Fomenta la participación y el pensamiento crítico a través de las actividades individuales y grupales.							
	10	Promueve la reflexión en los estudiantes y brinda orientación en la resolución de problemas.							
	11	Evalúa permanentemente el avance y logro de cada uno de sus estudiantes.							
	12	Retroalimenta a los estudiantes teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones.							

PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	13	Trabaja en equipo para el logro de los objetivos institucionales.							
	14	Participa activamente en la elaboración del PEI y otros documentos de gestión institucional.							
	15	Participa en la elaboración de proyectos para mejorar la calidad educativa de la I.E.							
	16	Se comunica asertivamente con sus colegas y otros miembros de la comunidad educativa.							
	17	Comparte con la comunidad educativa sus objetivos y avances correspondientes a su área.							
	18	Fomenta la integración de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.							
PROFESIONALIDAD	19	Demuestra compromiso en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.							
	20	Asiste a capacitaciones para mejorar su desarrollo profesional.							
	21	Ponen en práctica, en cada una de sus sesiones, lo aprendido en las capacitaciones.							
	22	Reflexiona sobre su práctica pedagógica.							
	23	Desempeña su labor como docente con ética y profesionalismo.							
	24	Toma decisiones respetando las personalidades y estilos de aprendizaje de sus estudiantes.							
VALIDEZ									
Aplicable			No Aplicable			Aplicable atendiendo a las observaciones			
Instrumento validado por:						Firma			
Teléfono:									
Correo electrónico:									

• Apéndice F. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVEL, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo?	<p>Objetivo general: 1. Determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.</p> <p>Objetivos específicos: 1.1 Identificar la relación existente entre el proceso planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo. 1.2 Identificar la relación existente entre la dimensión organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo. 1.3 Identificar la relación existente entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo. 1.4 Identificar la relación existente entre el proceso control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.</p>	<p>Hipótesis general: 1. La gestión educativa se relaciona significativamente con el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.</p> <p>Hipótesis específicas: 1.1 Existe una relación significativa entre el proceso planificación de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo. 1.2 Existe una relación significativa entre la dimensión organización de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo. 1.3 Existe una relación significativa entre el proceso dirección de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo. 1.5 Existe una relación significativa entre el proceso control de la gestión educativa y el desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Villa María del Triunfo.</p>	<p>Gestión educativa: es un conjunto de procesos que implica tanto las funciones administrativas, el ejercicio de los directivos y los docentes, así como también las relaciones que se establecen entre la institución educativa y la comunidad, siendo la finalidad, el logro de los objetivos propuestos y consecuentemente la satisfacción de la comunidad educativa en sí (Ramírez, 2020).</p> <p>Desempeño docente: es el conjunto actividades realizadas por el maestro en el proceso de formación de sus estudiantes (Rosario, 2017).</p>	<p>Gestión educativa: La variable gestión educativa está compuesta por cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control y seguimiento de la gestión.</p> <p>Desempeño docente: La variable desempeño docente presenta cuatro dimensiones, propuestas por el Marco del Buen Desempeño Docente: preparación, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.</p>	<p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño de investigación: experimental, correlacional.</p>	<p>La técnica empleada para la recolección de datos: Encuesta</p> <p>Los instrumentos utilizados serán los cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Gestión Educativa • Cuestionario de Desempeño Docente