

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

Gestión Educativa y la relación con el desempeño docente en la I. E. I.

Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco 2023

Para optar el grado académico de Maestro en:

Gerencia e Innovación Educativa

Autor:

Bach. Lucy Ruth CANDIOTTI ILLESCA

Asesor:

Dr. Werner Isaac SURICHAQUI HIDALGO

Cerro de Pasco – Perú – 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

Gestión Educativa y la relación con el desempeño docente en la I. E. I.

Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco 2023

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dra. Honoria BASILIO RIVERA
PRESIDENTE

Dra. Martha Nelly LOZANO BUENDIA
MIEMBRO

Dr. Pelayo Teodoro ALVAREZ LLANOS
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 195-2025- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Lucy Ruth CANDIOTTI ILLESCA

Escuela de Posgrado:
MAESTRIA EN GERENCIA E INNOVACIÓN EDUCATIVA

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
"GESTIÓN EDUCATIVA Y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I. E. I. LIBERTADOR MARISCAL CASTILLA, OXAPAMPA – PASCO 2023"

ASESOR (A): Dr. Werner Isaac SURICHAQUI HIDALGO

Índice de Similitud:
8%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 17 de noviembre del 2025



Firmado digitalmente por DR. JHEYSSEN LUIS BALDEON DIEGO
DN: cn=Dr. Jheysen Luis Baldeon Diego, o=UNDAC, ou=Escuela de Posgrado, email=jheysen.baldeon@undac.edu.pe, c=PE

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

Señor, gracias porque eres bueno, porque tu misericordia es eterna.

La presente Tesis se la dedico a Dios, ya que todos los logros que he obtenido son gracias a él, a mis padres Marcelina y Feliciano, porque ellos siempre estuvieron involucrados en mi educación apoyándome de una u otra manera y sus consejos han sido para mí la mejor lección de la vida, a mi hermano Antonio que desde el cielo siempre me cuida y a mi esposo Eriks por las palabras de confianza que me alienta a seguir esmerándome en la vocación que decidí seguir

A mis maestros por compartir sus conocimientos, orientación y amistad.

A mis compañeros y compañeras por ser mis confidentes y amigos.

AGRADECIMIENTO

Precioso y adorado Señor, hoy me acerco ante Ti no para pedirte por mis necesidades, porque esas ya tu bien las conoces, sino **para darte las gracias de todo corazón por ser Tú, mi Dios bueno y misericordioso**, por ser todo lleno de bondad, porque me regalas el don de la vida, por las bendiciones que me das cada día y porque siempre me regalas un motivo nuevo para sonreír. Por ti logro mis propósitos y alegría.

A todas las personas gracias que me apoyaron en todo momento para llegar hasta este punto. A mis docentes por comprender y guiarme hacia mi superación personal y profesional.

Muy particular reconozco mi esfuerzo y perseverancia que he realizado para lograr mis objetivos en construir mi profesión.

RESUMEN

La investigación desarrollada tuvo como propósito determinar la relación existente entre la gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada “Libertador Mariscal Castilla” del distrito de Oxapampa, Pasco, durante el año 2023. Se formuló la hipótesis que sostiene la existencia de una relación significativa entre ambas variables, considerando que una gestión educativa eficiente incide positivamente en el desempeño profesional de los docentes.

El estudio adoptó un diseño de tipo correlacional, trabajando con una muestra conformada por 18 docentes. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la entrevista y como instrumentos se emplearon dos cuestionarios validados por el Ministerio de Educación: el primero, referido a la gestión educativa, compuesto por 16 ítems; y el segundo, sobre desempeño docente, conformado por 15 ítems, ambos estructurados en una escala tipo Likert.

La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,982 para el cuestionario A y 0,974 para el cuestionario B, lo cual evidencia una alta consistencia interna y confiabilidad estadística. Estos resultados permiten afirmar que los instrumentos aplicados fueron válidos y adecuados para analizar la relación entre las variables de estudio.

Estos resultados reflejan la relación que existe entre la gestión educativa y el desempeño docente.

Una gestión educativa eficaz crea un entorno favorable para que los docentes puedan desarrollar su potencial al máximo, lo que a su vez mejora los resultados educativos de los estudiantes. Invertir en liderazgo escolar, desarrollo profesional, recursos, evaluación, clima escolar, participación y comunicación es fundamental para fortalecer esta relación y mejorar la calidad educativa.

Palabras clave: Gestión educativa, Desempeño docente, Administración, Enseñanza aprendizaje.

ABSTRACT

The research carried out determined the relationship that exists between educational management and teaching performance at I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa - Pasco - 2023. To this end, a hypothesis was put forward indicating the existence of a significant relationship between educational management and teacher performance at the I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa - Pasco - 2023. The study used the correlational design, with a sample of 18 teachers and to collect information the technique of the interview and as an instrument called questionnaire previously validated by the Ministry of Education, Questionnaire. A Educational management: this research instrument was constructed in order to obtain information from the director, the interview of educational management, this instrument consists of 16 items, Questionnaire. B with ikert scale Teaching performance: this research instrument was constructed in order to obtain information from teachers, the interview of educational management, this instrument consists of 15 items and reliability was given to this instrument and to statistically process the information collected to demonstrate the validity of the hypothesis Cronbach's Alpha test was used. After processing the information it was observed that the average score obtained by the students in questionnaire A was 0.982 points, Questionnaire B was 0.974. The Cronbach's Alpha coefficient obtained is very high, which allows us to affirm that the instruments are reliable.

These results reflect the relationship between educational management and teacher performance.

Effective educational management creates a favourable environment for teachers to develop their full potential, which in turn improves students' educational outcomes. Investing in school leadership, professional development, resources, evaluation, school climate, participation and communication is critical to strengthening this relationship and improving educational quality.

Key words: Educational management, teacher performance, administration, teaching-learning

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Integral “Libertador Mariscal Castilla”, ubicada en la ciudad de Oxapampa. Este estudio parte del reconocimiento de que los docentes requieren procesos continuos de perfeccionamiento y orientación profesional, así como la creación de espacios de reflexión, innovación y aprendizaje permanente. En este sentido, se plantea la necesidad de promover nuevas prácticas pedagógicas, experiencias experimentales y diseños flexibles que contribuyan a la profesionalización y mejora constante de las acciones educativas dentro del contexto institucional.

Por tanto, En este sentido, resulta imprescindible que la institución educativa implemente una gestión eficaz y eficiente, ya que constituye un factor determinante para la organización del trabajo institucional y el logro de objetivos y metas orientadas a la mejora de la calidad educativa. La problemática identificada en numerosos contextos escolares se relaciona con la insatisfacción derivada de un servicio educativo deficiente, el cual no logra responder adecuadamente a las demandas en aspectos como la disciplina, el rendimiento académico, la puntualidad y el desempeño docente.

A partir de esta realidad, se formuló la hipótesis de investigación: *“Existe una relación positiva y significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada ‘Libertador Mariscal Castilla’, Oxapampa – Pasco, 2023.”*

De acuerdo con ello, el objetivo de una gestión educativa efectiva es proporcionar alternativas que conviertan la planificación escolar en un proceso preciso, dinámico y realizable, no solo en el plano documental, sino también en la práctica cotidiana de las escuelas y aulas. Asimismo, la gestión debe consolidarse como una herramienta de orientación y mejora continua, capaz de guiar las acciones pedagógicas, administrativas y organizacionales necesarias para elevar la calidad del servicio educativo.

La metodología utilizada fue el método descriptivo correlacional que es una estrategia de investigación que combina aspectos del método descriptivo y del correlacional. Se utiliza para describir y medir la relación entre dos o más variables sin manipularlas.

Así mismo se evidencia que existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables en análisis, a medida que los valores de gestión educativa tienden a ser más positivos categorizados como casi siempre y siempre, los valores alcanzados en el desempeño docente se concentran también como casi siempre y siempre.

El presente informe de investigación se organiza en **cuatro capítulos**, los cuales desarrollan de forma secuencial y coherente cada etapa del estudio, desde la identificación del problema hasta la exposición de los resultados obtenidos.

Capítulo I: Problema de investigación.

En este capítulo se presenta la identificación y determinación del problema, precisando los aspectos que originan la investigación. Asimismo, se establece la delimitación del estudio, tanto en su dimensión espacial, temporal y social. Se formula el problema general y los problemas específicos, los cuales orientan el objetivos general y específicos del trabajo. Finalmente, se incluye la justificación, donde se argumenta la importancia y pertinencia del estudio, así como las limitaciones encontradas durante su desarrollo.

Capítulo II: Marco teórico.

Este apartado comprende los antecedentes de investigación a nivel internacional, nacional y local, junto con las bases teóricas y científicas que sustentan el estudio. Además, se presentan las definiciones conceptuales de los términos clave, la formulación de la hipótesis general y específicas, la identificación de las variables (independiente, dependiente e interviniente) y su definición operacional con los respectivos indicadores.

Capítulo III: Metodología y técnicas de investigación.

Aquí se describe el tipo, nivel, métodos y diseño de investigación empleados, así como la población y muestra consideradas. También se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el proceso de validación y confiabilidad, las técnicas de procesamiento y análisis estadístico y la orientación ética, filosófica y epistémica que sustenta el estudio.

Capítulo IV: Resultados y discusión.

En este último capítulo se expone la descripción del trabajo de campo, acompañada de la presentación, análisis e interpretación de los resultados mediante tablas y figuras. Posteriormente, se realiza la prueba de hipótesis y la discusión de los resultados, comparándolos con teorías y estudios previos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso investigativo.

ÍNDICE

Página.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Identificación y determinación del problema.	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	4
1.3.	Formulación del problema.	5
1.3.1.	Problema general.	5
1.3.2.	Problemas específicos.....	5
1.4.	Formulación de objetivos.....	5
1.4.1.	Objetivo general.....	5
1.4.2.	Objetivos específicos.	6
1.5.	Justificación de la investigación.	6
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio.....	8
2.2.	Bases teóricas - científicas.	15
2.3.	Definición de términos básicos.	46
2.4.	Formulación de hipótesis	48
2.4.1.	Hipótesis general.....	48
2.4.2.	Hipótesis específicas	48
2.5.	Identificación de variables	49
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores	49

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación.....	51
3.2.	Nivel de investigación.....	51
3.3.	Métodos de investigación.	52
3.4.	Diseño de investigación.	52
3.5.	Población y muestra.....	53
3.5.1.	Población.....	53
3.5.2.	Muestra	53
3.6.	Técnicas e instrumento recolección de datos.....	53
3.6.1.	Técnicas	53
3.6.2.	Instrumentos.....	53
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.	53
3.7.1.	Selección de instrumentos.....	53

3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	54
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	55
3.9. Tratamiento estadístico.	56
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica.....	56

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	57
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.	58
4.3. Prueba de hipótesis	72
4.4. Discusión de resultados.....	77

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

	Página.
Tabla 1. Validación del instrumento – Ficha de observación	54
Tabla 2. Validación del instrumento – Cuestionario	55
Tabla 3. (Resultados del instrumento medidas de dispersión).....	58
Tabla 4. Dimensión Preparación para el Aprendizaje de los Estudiantes.....	59
Tabla 5. Dimensión Enseñanza Para El Aprendizaje De Los Estudiantes	61
Tabla 6. Dimensión Participación en la Gestión de la Escuela Articulada a la Comunidad ...	62
Tabla 7. Dimensión Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente.....	63
Tabla 8. (Resultados del instrumento medidas de dispersión).....	65
Tabla 9. Dimensión Pedagogía	66
Tabla 10. Dimensión Administrativa.....	67
Tabla 11. Dimensión Comunitaria.....	69
Tabla 12. Dimensión Institucional.....	70
Tabla 13. Pruebas de normalidad.....	71
Tabla 14. Estadísticas de fiabilidad-Desempeño docente.....	72
Tabla 15. Estadísticas de fiabilidad-Gestión Educativa.....	72
Tabla 16. Hipótesis general.....	73
Tabla 17. Hipótesis específicas 1	74
Tabla 18. Hipótesis específicas 2.....	75
Tabla 19. Hipótesis específicas 3	76
Tabla 20. Hipótesis específicas 4.....	77

INDICE DE FIGURAS

	Página.
Figura 1. Dimensión Preparación Para el Aprendizaje de los Estudiantes	60
Figura 2. Dimensión Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes	61
Figura 3. Dimensión Participación en la gestión de la Escuela articulada a la comunidad	62
Figura 4. Dimensión Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente.....	64
Figura 5. Dimensión pedagógica	66
Figura 6. Dimensión Administrativa.....	68
Figura 7. Dimensión Comunitaria.....	69
Figura 8. Dimensión Institucional.....	70

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema.

Lograr que las instituciones educativas asuman un rol activo en la supervisión del cambio y en la reorganización de los períodos académicos, con una visión centrada en la sociedad del aprendizaje, constituye un componente esencial dentro de las estrategias de mejora docente promovidas por el área de formación. Según el Ministerio de Educación (2014), el fortalecimiento de las competencias de gestión en los administradores educativos representa un factor clave de impacto en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, siendo el segundo más influyente después de la labor pedagógica directa.

En la actualidad, el Estado peruano ha implementado diversas estrategias y políticas públicas orientadas a optimizar la gestión educativa, estableciendo normativas y lineamientos que promueven una administración escolar eficiente y una mejora sostenida en la calidad del servicio educativo. Sin embargo, no todas las instituciones logran alcanzar una gestión educativa eficaz, lo que repercute en la calidad de los procesos formativos. Esta problemática se evidencia en la Institución Educativa

Integrada “Libertador Mariscal Castilla” del distrito de Oxapampa, región Pasco (2023), donde persisten limitaciones en la planificación, supervisión y liderazgo pedagógico, afectando el desempeño institucional y docente.

Debido al apoyo restringido de los tutores, educadores y la sociedad, el servicio educativo todavía está en el tiempo de fortificación. Por lo tanto, existen impedimentos en la administración de las condiciones para mejorar el aprendizaje y la dirección de los procesos académicos. Éstos pueden causar una disposición desafortunada, una instrucción deficiente, la ausencia de apoyo al educador lo que provoca una organización ineficaz y un avance lento en la institución educativa.

La administración de la educación y el desempeño de los educadores ha sido un tema cuestionable debido a los niveles alcanzados en las evaluaciones generales del desenvolvimiento de los educadores en todos los niveles, lo que se refleja es la falta de calidad de la enseñanza en el entorno educativo.

Estas restricciones sumadas a la limitada preparación y observación realizada por la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local implican que las instituciones educativas muestran logros limitados en cuanto a la administración y desarrollo educativo, la gestión institucional en la elaboración de los registros del consejo, por ejemplo, los compromisos institucionales, directrices, manuales de asociación y capacidad; donde toda el área educativa local debe participar, en un entorno donde la correspondencia, la obligación y la coherencia ganan.

Esta limitación no es exclusiva de la institución objeto de estudio, sino que también se presenta en otros centros educativos que atraviesan dificultades similares en lo referente a la gestión educativa. En el caso particular de la institución analizada, se evidencian diversos factores que restringen la calidad de dicha gestión, la cual debería ser promovida y liderada por el director en conjunto con el equipo directivo, los

docentes, estudiantes, padres de familia y personal especializado. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011), la gestión educativa implica la aplicación de los principios generales de la administración al ámbito formativo, pero no se trata de una disciplina meramente teórica, sino de una disciplina práctica que se concreta en el quehacer cotidiano de las instituciones. En ese sentido, la gestión educativa se configura como un campo en el que convergen la teoría, la gobernanza y la práctica, influyendo de manera directa en la calidad de los procesos pedagógicos y en los resultados del aprendizaje.

De acuerdo con Sánchez y Teruel (2004), la calidad de la enseñanza está estrechamente vinculada con las características y el desempeño del docente, dado que este constituye uno de los principales pilares del proceso educativo y un agente clave en la mejora de los aprendizajes. Los autores sostienen que sin una gestión educativa sólida y eficiente, resulta imposible alcanzar una enseñanza de calidad, ya que el desarrollo profesional, la planificación pedagógica y la organización institucional dependen, en gran medida, de una administración educativa adecuada que oriente, supervise y potencie la labor docente.

(...) una idea que ha adquirido últimamente un valor significativo en las conversaciones mundiales sobre el trabajo de los educadores en el logro educativo. Asimismo, ha adquirido un lugar excepcional en los planes de investigación educativa, ya sea por parte de los concentrados en la vocación de mostrar o de los relacionados con la preparación y la evaluación. Este (re)surgimiento del pensamiento de la ejecución del educador se debió a los avances experimentados en las conversaciones sobre la instrucción hacia el comienzo de los últimos diez años (Consejo Nacional de Educación, 2011, p. 11).

Uno de los problemas que se ha puesto de manifiesto en el sistema escolar público es la falta de un modelo de organización clave de la gestión educativa.

En términos generales, el problema se debe a la insatisfacción por la falta de ayuda educativa, ya que no responde a sus peticiones y necesidades desde el punto de vista, por ejemplo, de la disciplina, rendimiento escolar, la rectitud y desempeño docente, entre otros.

Las razones de los problemas están en el interior de la gestión educativa, la ausencia de una administración convincente y productiva que clasifique, planifique y eleve las iniciativas imaginativas para ofrecer una asistencia educativa de calidad, los problemas externos son las circunstancias laborales de los tutores, el grado educativo de los tutores, la estructura familiar, entre otros.

- Debido a lo anterior, existe la necesidad de fomentar una revisión para decidir la conexión entre la administración instructiva y mostrar la ejecución en el establecimiento I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa - Pasco, 2023. A continuación, planificamos las indagaciones adjuntas.

1.2. Delimitación de la investigación

Delimitación espacial:

La investigación se desarrolló en la Institución Educativa Integrada “Libertador Mariscal Castilla”, ubicada en el distrito de Oxapampa, provincia de Pasco, durante el año 2023.

Delimitación temporal:

El estudio se llevó a cabo durante un periodo de seis meses, tiempo en el cual se realizaron las etapas de planificación, recolección de datos, análisis y presentación de resultados.

Delimitación temática:

La investigación se centró en analizar la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente, considerando su influencia en la mejora de la calidad del servicio educativo en la institución mencionada.

1.3. Formulación del problema.

1.3.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023?

1.3.2. Problemas específicos

- ✓ ¿Cómo se relaciona la dimensión pedagógica y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023?
- ✓ ¿Cómo se relaciona la dimensión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023?
- ✓ ¿Cómo se relaciona la dimensión comunitaria y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en la I.E.I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023?
- ✓ ¿Cómo se relaciona la dimensión institucional con el desarrollo de la Profesionalidad y la identidad docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023?

1.4. Formulación de objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación que haya entre la gestión educativa y el desempeño docente de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023.

1.4.2. Objetivos específicos.

- ✓ Establecer la relación entre la dimensión pedagógica y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023.
- ✓ Establecer la relación entre la dimensión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023
- ✓ Establecer la relación entre la dimensión comunitaria y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023
- ✓ Establecer la relación de la dimensión institucional con el desarrollo de la Profesionalidad y la identidad docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023.

1.5. Justificación de la investigación.

La presente investigación se justifica en la medida en que busca analizar la gestión educativa y el desempeño docente, con el propósito de determinar si existe una relación directa y significativa entre ambas variables, permitiendo así mejorar los procesos pedagógicos y contribuir al fortalecimiento institucional con miras a su acreditación.

La gestión educativa se concibe como una disciplina orientada a optimizar el funcionamiento y la calidad de las instituciones educativas, mediante la aplicación de estrategias, técnicas y conocimientos especializados que faciliten el logro de sus objetivos organizacionales y pedagógicos.

Por su parte, el desempeño docente comprende el conjunto de acciones planificadas y organizadas que se desarrollan a través de mediaciones pedagógicas,

interacciones socioculturales y lingüísticas, articulando el conocimiento científico con el saber escolar.

Desde una perspectiva práctica, se observa una carencia de acciones sistemáticas en los procesos de organización, planificación, ejecución y evaluación educativa, lo que evidencia la necesidad de contar con una dirección institucional clara, participativa y orientada a resultados. En este sentido, es esencial que los directivos posean una visión definida de los propósitos institucionales, y que los docentes conozcan y compartan dichos objetivos, sintiéndose motivados y comprometidos con su cumplimiento.

Finalmente, un elemento clave para lograr este cambio es el fortalecimiento de la comunicación asertiva y el trabajo colaborativo entre los docentes, promoviendo una cultura institucional basada en la cooperación, la responsabilidad compartida y la orientación hacia metas comunes.

1.6. Limitaciones de la investigación.

Algunas dificultades se presentaron durante la elaboración del proyecto de investigación, podemos señalar los siguientes puntos:

- Trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio en la región Pasco son limitados.
- Dificultades de conexión y servicio de internet por parte de las operadoras que brindan en la localidad.
- Costo de los pasajes para hacer gestiones y buscar información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.

Antecedentes internacionales

Abundes (2011), en su investigación titulada Una estrategia de gestión para mejorar el desempeño docente y la calidad de la educación pública en el nivel secundaria en México, presentada en el Instituto Politécnico Nacional para obtener el grado de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, analiza diversas experiencias vinculadas a la implementación de estímulos económicos como mecanismo de gestión en el ámbito de la educación básica. El autor revisa casos internacionales, especialmente los de Chile y Estados Unidos, y profundiza en el contexto mexicano, con el propósito de evidenciar la importancia de establecer incentivos económicos dirigidos a los docentes de educación secundaria como una estrategia para fortalecer su desempeño y, en consecuencia, mejorar la calidad de la educación pública.

El estudio desarrollado corresponde a una investigación cualitativa, específicamente de tipo analítico-documental, que recopila y examina información

relacionada con los estímulos económicos en el ámbito educativo desde la década de 1980 hasta la actualidad. Los resultados obtenidos permiten afirmar que las experiencias existentes en la implementación de incentivos económicos han tenido un impacto limitado en el rendimiento académico de los estudiantes, lo que evidencia la necesidad de diseñar mecanismos que involucren de manera activa a los docentes en la definición de estrategias orientadas a mejorar la calidad educativa.

En cuanto al diseño y contenido de los programas de estímulos económicos dirigidos al profesorado, se observa que cada país ha adoptado decisiones distintas basadas en sus propias condiciones, necesidades y tradiciones educativas. Los modelos analizados en la investigación responden a contextos específicos y dinámicas coyunturales particulares, lo que explica la diversidad en su estructura y funcionamiento.

Asimismo, la descentralización curricular y administrativa presente en países como Chile y Estados Unidos ha sido un factor determinante en la configuración de estos sistemas de incentivos. Para avanzar de manera efectiva hacia una educación de mayor calidad, resulta indispensable reconocer al docente como el agente central del proceso educativo. En este sentido, las políticas educativas deben orientarse a generar condiciones adecuadas que fortalezcan su desarrollo profesional y potencien su contribución al logro de los aprendizajes.

Nieves (2006) desarrolló un estudio cuyo propósito fue analizar el desempeño docente y el clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado Aragua, como parte de los requisitos para obtener el grado de Magíster en Educación. La investigación se llevó a cabo en un contexto experimental, bajo un diseño descriptivo-correlacional y con un enfoque transversal o transaccional.

Para el procesamiento de la información se emplearon estadísticos descriptivos e inferenciales, lo que permitió interpretar adecuadamente los datos obtenidos. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre el desempeño docente y el clima organizacional de la institución. Asimismo, el estudio demostró la validez y aplicabilidad de los instrumentos utilizados, entre ellos las escalas Efido y Evado, la escala Likert, y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO).

Medina (2012), en su tesis titulada *Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en Institutos de Educación Superior*, presentada en la Universidad de Oriente para optar el grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General, planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión académica sustentado en la evaluación del desempeño docente y su vinculación con el rendimiento académico estudiantil, tomando como caso de estudio la Extensión Región Centro-Sur Anaco (ERCSA).

La autora identifica un problema de calidad educativa relacionado con la ausencia de una política institucional que permita evaluar periódicamente el desempeño de los docentes. Esta carencia limita la posibilidad de:

- a) tomar decisiones basadas en información objetiva,
- b) establecer procedimientos orientados a mejorar la práctica docente y reducir fenómenos como el fracaso y la deserción estudiantil, y
- c) elevar los estándares de excelencia académica eliminando métodos ineficaces tanto para estudiantes como para profesores.

La investigación se clasificó como descriptiva, longitudinal retrospectiva y de enfoque cuali-cuantitativo, utilizando un diseño documental y de campo. Se trabajó con tres poblaciones:

- a) un conjunto de asignaturas de la Extensión con altos índices de desaprobación (Matemática I-II, Química General, Química I y Física I), seleccionadas mediante muestreo intencional;
- b) los 21 docentes responsables de impartir dichas materias; y
- c) una muestra probabilística estratificada de 324 estudiantes matriculados en esas asignaturas.

Los datos académicos —aprobados, retirados y desaprobados— fueron proporcionados por el DACE. Asimismo, se realizaron entrevistas estructuradas a los docentes, utilizando el baremo de evaluación de credenciales del Núcleo de Anzoátegui (UDO), con el fin de conocer su perfil profesional. Paralelamente, a los estudiantes se les aplicó el cuestionario de opinión estudiantil de la CREDIUDO, herramienta diseñada para evaluar el desempeño docente.

El estudio incluyó además un diagnóstico institucional mediante una matriz FODA, que permitió formular estrategias y objetivos orientados a la propuesta del modelo de gestión académica. Dicho modelo constituye una construcción teórica que representa la dinámica institucional, basada en la mejora continua del desempeño docente y su impacto en el rendimiento estudiantil. A la vez, propone mecanismos de control, evaluación y seguimiento sobre las funciones docentes y el progreso académico de los estudiantes, sustentados en indicadores pertinentes y medibles.

Antecedentes nacionales

Menacho (2010), en su investigación titulada *Desempeño docente en instituciones educativas públicas entre participantes y no participantes del programa de capacitación docente en maestría convenio UNE – Región Callao*, desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, tuvo como propósito describir los niveles de desempeño docente entre quienes participaron y quienes no participaron en

el programa de formación de maestría promovido por la Región Callao durante el periodo 2006-2008.

La muestra estuvo integrada por 360 estudiantes, 6 directivos y 72 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional. El estudio se enmarcó en un diseño descriptivo-comparativo de corte transversal, correspondiente a un nivel básico de investigación. Para la recopilación de datos se aplicaron encuestas a los participantes y una ficha de observación para complementar la evaluación del desempeño docente.

Los resultados mostraron que, a nivel comparativo, no se evidenciaron diferencias significativas entre los grupos analizados. Tanto estudiantes como directivos coincidieron en señalar que el desempeño docente se ubicaba en un nivel promedio, sin distinción relevante entre los participantes y no participantes del programa de maestría.

Asimismo, los estudiantes calificaron la dimensión relacionada con el uso de recursos didácticos en un nivel bajo para ambos grupos, mientras que los directores otorgaron valoraciones de nivel promedio en general. No obstante, en lo referente a las dimensiones de actitud docente y planificación técnico-pedagógica, ambos grupos obtuvieron evaluaciones altas.

El estudio subraya, además, la importancia de fomentar el desarrollo de proyectos de investigación vinculados a los procesos educativos y a los contextos reales en los que se llevan a cabo, como un componente clave para fortalecer la práctica docente y la calidad educativa.

Ayábar (2013), en su estudio titulado *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*, presentado en la Universidad Nacional Mayor de San

Marcos para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión educativa y la práctica docente en dicha institución privada.

La población de estudio estuvo conformada por 44 docentes de la Institución Educativa Privada “Santa Isabel de Hungría”. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario estructurado de 46 ítems, formulados como enunciados positivos y evaluados mediante una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa el menor grado de acuerdo y 5 el mayor.

Los resultados evidenciaron la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la práctica docente. Esto se sustentó estadísticamente al obtenerse un valor $p = 0.00$, menor al nivel de significancia de 0.05, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula. Asimismo, el coeficiente Rho de Spearman fue 0.564, indicando que el 56.40% de la práctica docente se explica por la gestión educativa.

A partir de estos hallazgos, la autora concluye que resulta indispensable fortalecer la coordinación de actividades conjuntas entre directivos y docentes, promoviendo una participación activa en la toma de decisiones pedagógicas y orientando el trabajo institucional hacia el logro eficiente de los objetivos educativos.

Elera (2010), en su tesis titulada *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública del Callao*, presentada en la Universidad San Ignacio de Loyola para obtener el grado de Maestro en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, tuvo como finalidad determinar la relación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. El estudio se desarrolló bajo un diseño descriptivo-correlacional.

La muestra estuvo conformada por 148 estudiantes de quinto de secundaria, sus padres y la totalidad de los docentes, a quienes se aplicaron encuestas para recoger sus

percepciones respecto a ambas variables. Los análisis estadísticos permitieron concluir que existe una relación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo: se obtuvo un valor $p = 0.003$ en docentes y $p = 0.000$ en estudiantes y padres, con un nivel de significancia de 0.05, en la Institución Educativa Dora Mayer del distrito de Bellavista, Callao.

Asimismo, se encontró una relación significativa entre cada una de las dimensiones de la gestión institucional —liderazgo directivo, planificación estratégica, evaluación de la gestión, clima institucional, capacitación del personal y desempeño docente— y la calidad del servicio educativo, confirmandose todas las hipótesis planteadas.

El estudio subraya que no basta con elaborar los documentos de planificación institucional ni realizar la planificación pedagógica; estos instrumentos se vuelven verdaderamente efectivos cuando los docentes orientan su labor hacia el logro de los objetivos institucionales. Además, enfatiza la necesidad de que estos instrumentos de gestión sean evaluados periódicamente por los actores educativos, con el propósito de garantizar la mejora continua de la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Antecedente Regional o Local

Como antecedente relevante para este estudio se consideró la investigación vinculada a la gestión educativa y el clima organizacional en la región Arequipa. En particular, se tomó como referencia el trabajo titulado *“La deficiente preparación de los Directores de Centros Educativos Nacionales en Gestión Educativa en el Distrito de Jacobo Hunter, ámbito de la UGEL Sur, 2010”*, elaborado por Delgado San Román, Francisco.

El autor concluye que el desarrollo educativo contemporáneo exige una dirección altamente especializada y profesional. Señala que quien asume la

responsabilidad de conducir el proceso pedagógico, ya sea dentro del aula o en una institución educativa, debe apoyarse en un conjunto articulado de concepciones teóricas y prácticas que orienten adecuadamente su labor. Este sistema debe constituirse en un cuerpo teórico coherente y funcional, no como un conjunto rígido de normas, sino como convicciones que guíen la práctica docente, promuevan el conocimiento y fortalezcan la comunicación entre los profesionales de la educación.

2.2. Bases teóricas - científicas.

Gestión Educativa

Koontz y Weihrich (2008) conciben la gestión como un proceso que implica la toma de decisiones relacionadas con los recursos internos de una organización, articulándolos con sus objetivos generales y con las características del entorno en el que opera. Por su parte, Amat (2006) señala que la gestión constituye un proceso continuo que comprende la planificación, ejecución y evaluación de las actividades desarrolladas por un equipo humano dentro de un espacio institucional adecuado. De manera complementaria, Alvarado (2006) define la gestión como la aplicación de técnicas, instrumentos y procedimientos orientados al manejo eficiente de recursos y al desarrollo de las actividades institucionales.

A partir de estas definiciones, se puede afirmar que la gestión implica la armonización entre los medios disponibles (recursos, procesos, actividades) y los fines institucionales (objetivos y metas por alcanzar).

En esta misma línea, Arriaga (2008) sostiene que las instituciones educativas cumplen una función esencial en la formación integral de las personas, con la misión de transformar el pensamiento y las acciones de los estudiantes, promoviendo valores, principios y responsabilidad para enfrentar con éxito los desafíos de una sociedad globalizada. En este sentido, la gestión educativa tiene como responsabilidad central la

dirección y conducción efectiva de todos los actores involucrados en el proceso formativo.

Ivancevich (2006) afirma que la gestión en el ámbito educativo busca aplicar los principios generales de la educación y que su propósito es eminentemente práctico, pues constituye una disciplina que se desarrolla en el quehacer cotidiano de las instituciones. En la actualidad, esta práctica se encuentra estrechamente vinculada con los lineamientos de la política educativa, lo cual evidencia que la gestión educativa es un campo donde convergen la teoría, la normativa y la acción pedagógica.

En este sentido, la gestión puede entenderse como el proceso mediante el cual una o varias personas coordinan las actividades de otros, con el objetivo de alcanzar resultados de alta calidad que difícilmente podrían lograrse de manera individual. Desde esta perspectiva, la gestión educativa implica la capacidad de articular los recursos disponibles y organizarlos para cumplir las metas institucionales.

De manera similar, Pérez (2008) señala que la gestión educativa es el proceso por el cual los actores educativos definen las acciones a desarrollar, a partir de los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, los cambios requeridos y las nuevas demandas del entorno. Esto incluye tanto la planificación y la ejecución de estrategias como la evaluación de los resultados alcanzados.

Asimismo, la UNESCO (2011), a través del Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, sostiene que la gestión educativa debe entenderse como una organización sistémica, caracterizada por la interacción de múltiples elementos que conforman la dinámica cotidiana de una escuela. Entre estos elementos se encuentran las acciones de los distintos miembros de la comunidad educativa —directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de mantenimiento, familias y comunidad local—, las relaciones que establecen, los temas que abordan y la manera

en que lo hacen, todo ello dentro de un marco cultural que orienta las normas, reglas y principios. Esta interacción busca generar condiciones adecuadas para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Diferentes enfoques de Gestión Educativa

A lo largo de la historia latinoamericana, los modelos de gestión educativa han estado profundamente influenciados por los modelos de desarrollo social y por las distintas corrientes de pensamiento pedagógico. En este sentido, la administración de las instituciones educativas no puede entenderse como un proceso neutro ni universal; por el contrario, responde al modelo de sociedad y de Estado vigente en cada contexto. Así, en una perspectiva macro, la gestión educativa posee una dimensión política, social y cultural (Sander, 2006).

De acuerdo con Sander (2006), los orígenes de la escuela clásica de administración a inicios del siglo XX se relacionan con tres grandes movimientos: la administración científica en Estados Unidos, la administración general en Francia y la administración burocrática en Alemania. Los principios derivados de estas corrientes se difundieron rápidamente en distintos países, incluyendo los de América Latina, convirtiéndose en referentes globales de gestión.

Sin embargo, hacia la década de 1920, estos principios comenzaron a ser cuestionados, siendo reemplazados por el enfoque de las relaciones humanas, impulsado por la escuela psicosociológica desarrollada en Norteamérica. Este movimiento inauguró una tradición conductista en la gestión, centrada en la eficacia administrativa y en la respuesta a las dificultades derivadas de la crisis económica mundial ocurrida a finales de esa década (Sander, 2006).

La aplicación directa de los principios de la administración clásica y psicosociológica en el ámbito educativo partió de la errónea creencia de que dichos

modelos podían aplicarse de manera automática a cualquier institución, sin considerar su naturaleza específica, sus objetivos formativos ni el contexto sociocultural en que se desarrollan (Sander, 2006).

En la misma línea, Alvarado (2006) señala que la evolución de la administración educativa en América Latina ha transitado por diferentes enfoques, destacándose principalmente tres: el burocrático, el sistémico y el gerencial, cada uno con implicancias particulares para la organización y conducción de las instituciones educativas.

Enfoque burocrático

El sociólogo alemán Max Weber definió la burocracia como una forma de organización sustentada en la racionalidad, entendida como la adecuada relación entre los medios y los fines, con el propósito de alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos institucionales. Este marco conceptual, adoptado con mayor intensidad por las instituciones públicas que por las privadas, dio origen al enfoque burocrático, cuyos principios mantienen vigencia debido a su aplicabilidad tanto teórica como práctica.

Para comprender sus implicancias en la gestión educativa, es necesario sintetizar algunos de sus fundamentos centrales. En primer lugar, la burocracia como modelo organizacional se estructura a partir de normas escritas, llegando incluso a la proliferación de documentos y procedimientos (lo que comúnmente se asocia al “burocratismo”). Asimismo, se sustenta en una división sistemática del trabajo, estableciendo de manera anticipada y detallada la forma cómo deben ejecutarse las tareas.

Los cargos se organizan bajo un principio jerárquico, con atribuciones claramente definidas para cada miembro de la organización. La gestión del personal,

ya sea en procesos de selección o ascenso, se orienta por criterios de competencia y mérito.

Este enfoque otorga especial relevancia a la profesionalización de los directivos, diferenciando la función administrativa de la propiedad o promotoría (en el caso del sector educativo). Entre sus características destacan:

El directivo posee formación especializada.

Recibe remuneración por su función.

El cargo constituye su actividad principal.

1. Es designado por una autoridad superior.
2. Su permanencia no está sujeta a plazos definidos.
3. Desarrolla una carrera dentro de la organización.
4. Ejerce la administración en representación de los propietarios.

El directivo, además, se identifica con los objetivos institucionales, mostrando lealtad hacia su cargo. Otra característica relevante es la impersonalidad en las relaciones y en la administración en general, lo cual busca garantizar decisiones objetivas y basadas en normas.

Finalmente, cuando se establecen reglas, procedimientos y estándares técnicos, es posible prever con claridad el funcionamiento de la organización, tanto en lo referente a las tareas como al comportamiento esperado de sus miembros.

La gestión educativa y el enfoque burocrático

Dado que la educación constituye una necesidad fundamental para la población de cualquier país, corresponde al Estado asumir como misión esencial su adecuada atención. En este marco, la gestión educativa se integra directamente con la administración pública, entendida como el mecanismo encargado de ejecutar las

decisiones políticas del gobierno, el cual actúa en nombre del Estado para promover el bien común y el desarrollo social.

El análisis de la relación entre la gestión educativa y la administración pública puede abordarse desde diversas perspectivas —legal, económica, política, sociológica y estructural—, todas ellas inherentes a su naturaleza.

Desde el ámbito legal, tanto la gestión educativa como la administración pública se sostienen en un conjunto de normas —leyes, decretos y reglamentos— que orientan su funcionamiento y que, en muchos casos, se aplican de manera transversal a todas las entidades estatales.

En el aspecto económico, la gestión educativa depende del presupuesto asignado por el Ministerio de Economía y aprobado por el Congreso de la República. Dichos recursos varían en función de la prioridad que el gobierno de turno otorgue al sector educación.

Desde la perspectiva política, puede afirmarse que la gestión educativa forma parte integral de la administración pública, pues constituye una función social organizada que permite materializar las decisiones emitidas por el poder político.

Finalmente, desde un enfoque sociológico, la gestión educativa refleja características similares a las de la administración pública, incluyendo la persistencia de conductas y prácticas burocráticas como el legalismo excesivo, el arribismo, la corrupción, el servilismo y otras manifestaciones que afectan la eficiencia y transparencia institucional.

Enfoques sistémicos

Toda actividad educativa puede entenderse como un proceso en el cual diversos componentes —docentes, estudiantes, materiales, currículo, entre otros— se organizan e integran de manera articulada, permitiendo su interacción armónica y coordinada con el fin de alcanzar los objetivos formativos.

Esta perspectiva teórica posibilita concebir tanto la educación como su gestión como sistemas compuestos por múltiples elementos interrelacionados, cuyas funciones y vínculos se orientan hacia el cumplimiento de metas específicas previamente definidas.

En este sentido, para llevar a cabo un análisis descriptivo del Sistema Educativo Nacional, resulta fundamental precisar algunos conceptos esenciales vinculados a la noción de sistema.

Elementos de un sistema educativo

Chadwick (1978) Chadwick (1978, citado por Alvarado, 2006) señala que un sistema educativo está conformado por los siguientes elementos fundamentales:

1. Estructura:

Corresponde a la disposición física o conceptual que organiza los componentes del sistema de manera coherente.

2. Entradas:

Son los recursos o elementos que ingresan al sistema desde el entorno y que, en muchos casos, se consumen o incorporan en el resultado final. Reciben también el nombre de insumos. En educación, estos insumos incluyen al docente, la infraestructura, el currículo, las políticas educativas, y de manera especial, el proyecto educativo institucional.

3. Proceso:

Comprende el conjunto de actividades destinadas a transformar los insumos para generar determinados productos. Estos procesos pueden ser de tipo mental (como aprender o reflexionar) o mecánico (como utilizar herramientas o equipos). En el ámbito educativo, los principales problemas del proceso suelen estar relacionados con la improvisación, el centralismo y el burocratismo.

4. Salidas:

Constituyen los productos resultantes de la transformación de las entradas. Las salidas pueden manifestarse en forma material (personas, bienes) o como información. En educación, la salida principal es el estudiante que culmina un grado o nivel con las competencias correspondientes, lo que en conjunto refleja la calidad del servicio educativo.

5. Retroalimentación:

Se refiere al mecanismo de control y ajuste del sistema mediante el retorno de información. Esta función permite corregir, mejorar o redirigir las operaciones para asegurar que los resultados obtenidos sean coherentes con los estándares previstos.

6. Ambiente:

Todo sistema opera dentro de un entorno compuesto por elementos y fenómenos externos con los cuales interactúa constantemente, pudiendo influir en ellos o ser influido por sus cambios.

Enfoque gerencial

Este enfoque se estructura a partir de cuatro componentes fundamentales que orientan el funcionamiento de las instituciones educativas: el planeamiento educativo, la organización educativa, la dirección y el control educativo. Estos elementos actúan de manera articulada para garantizar una gestión coherente y eficaz dentro del sistema educativo.

1. Planeamiento educativo

Es ampliamente aceptado que toda organización —y especialmente aquellas dedicadas a la educación— necesita de una planificación adecuada para alcanzar un desarrollo armónico y sostenible. La importancia de la planificación educativa surge tanto de los fines que la sociedad asigna a la educación dentro del marco del

desarrollo nacional como de la limitación de los recursos estatales, los cuales deben distribuirse entre múltiples sectores que compiten por financiamiento público.

Existe también un consenso internacional respecto a que la planificación educativa sigue siendo una actividad indispensable y obligatoria dentro de los sistemas educativos. Esta se entiende como un proceso racional y sistemático que organiza actividades y proyectos, distribuye de manera eficiente los recursos disponibles y orienta las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos educativos.

Metodológicamente, la planificación educativa comprende diversas etapas: definición de políticas, diagnóstico, formulación del plan, ejecución, seguimiento y evaluación. Los métodos empleados dependen del enfoque que se le otorgue a la educación y del impacto que esta busca generar en el desarrollo nacional.

Los planes educativos pueden clasificarse según varios criterios, entre ellos:

- Ámbito espacial: planes nacionales, regionales o locales.
- Horizonte temporal: planes estratégicos a largo plazo o planes operativos anuales.

La planificación estratégica es un concepto central en este enfoque. Se concibe como un proceso racional e intencional que permite analizar el futuro deseado de la institución, anticipando cambios y ajustándose a las oportunidades del entorno. Busca mantener coherencia entre la filosofía institucional, los objetivos y metas, y las capacidades organizacionales.

A nivel micro, la planificación educativa incluye dos instrumentos esenciales: el Plan Operativo Anual (POA) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), los cuales orientan la gestión escolar en el corto y mediano plazo.

2. Organización educativa

Según Galván (1997, citado por Alvarado, 2006) sostiene que una organización consiste en identificar las actividades necesarias para alcanzar un propósito, agruparlas y asignarlas posteriormente a las personas responsables de ejecutarlas. De igual manera, Koontz (2008, en Alvarado, 2006) define la organización como el proceso de agrupar actividades esenciales para lograr determinados objetivos, asignando un administrador a cada grupo con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar el funcionamiento de toda la estructura, tanto de manera horizontal como vertical.

Por su parte, Chiavenato (2005, citado por Alvarado, 2006) describe la organización como la determinación de las interrelaciones entre órganos o cargos, establecidas lógicamente mediante normas, lineamientos y reglamentos institucionales, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

A partir de estas definiciones, se reconoce que la organización como función administrativa implica tres ideas centrales:

- La clasificación de actividades,
- Su asignación a personas responsables, y
- El uso eficiente de recursos para garantizar el logro de los objetivos institucionales.

En síntesis, la organización supone la articulación coherente de los siguientes elementos:

- Identificación de las actividades necesarias para cumplir los objetivos.
- Clasificación y agrupación de dichas actividades según criterios específicos.
- Asignación del personal idóneo para cada grupo, en función de los requisitos y responsabilidades.

- Designación de un responsable o jefe para cada grupo, con autoridad suficiente para dirigirlo.
- Comunicación clara de funciones, responsabilidades y relaciones laborales entre los miembros de la institución.
- Establecimiento de canales de comunicación que regulen la autoridad, la responsabilidad y la coordinación interna.
- Elaboración de manuales, reglamentos organizacionales y otros instrumentos que orienten y regulen la estructura institucional (Alvarado, 2006).

Principios de la organización

División del trabajo:

Este principio señala la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades en función del tipo de recursos disponibles y del avance del conocimiento. En el ámbito educativo, por ejemplo, se distinguen funciones como docencia, administración, supervisión e investigación, entre otras.

Límite de control:

Plantea que la organización debe estructurarse de manera que un directivo mantenga un control efectivo sobre un número adecuado de subordinados, garantizando así una supervisión eficiente.

Autoridad:

Toda organización requiere de una estructura de autoridad, entendida como la capacidad de dirigir, emitir órdenes y asegurar su cumplimiento. En una institución educativa, esta autoridad la ejercen directores, jefes de unidad o coordinadores de área.

Responsabilidad:

Este principio establece que quien posee autoridad debe asumir las consecuencias —positivas o negativas— derivadas del ejercicio de sus funciones, involucrándose en los riesgos y resultados de su gestión.

Jerarquía y gradualidad:

Implica que toda organización se compone de niveles jerárquicos descendentes por los cuales fluyen las decisiones. En educación, esto puede observarse en estructuras como: Ministerio → Dirección Departamental → Dirección Distrital.

Unidad de objetivos:

La estructura organizativa debe responder fielmente a los fines y metas para los cuales la institución fue creada.

Los elementos mencionados se enmarcan en la organización formal o racional, compuesta por órganos, cargos, funciones, niveles jerárquicos y relaciones funcionales, los cuales generalmente están establecidos en diferentes documentos institucionales.

Entre los instrumentos que permiten formalizar esta organización se encuentran: leyes orgánicas, estatutos, reglamentos, manuales de organización y funciones, cuadros de personal, presupuestos analíticos y reglamentos internos, entre otros.

Técnicas Organizativas

El organigrama constituye la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución. Este esquema muestra de manera visual cómo se distribuyen y relacionan los distintos cargos, áreas y niveles jerárquicos dentro de la entidad. También recibe otras denominaciones, tales como diagrama organizacional, diagrama estructural o pirámide de cargos, entre otros.

a) Organización escolar y gestión de Centros Educativos

El término gestión proviene del latín *gestio* y alude a la acción y al resultado de realizar trámites o procedimientos con eficacia y prontitud, lo que permite concretar una operación, proyecto o actividad determinada. Este concepto se diferencia del de administración, que se orienta más hacia funciones como dirigir, organizar, gobernar o disponer una situación específica (García, 2007).

En su acepción contemporánea, el término gestión procede del ámbito empresarial y se asocia directamente con la función gerencial. Se entiende como el proceso de ejecutar y supervisar los mecanismos, acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido, gestionar implica un compromiso profundo por parte de los actores institucionales con los fines, principios y valores vinculados a la eficacia y eficiencia de las acciones desarrolladas.

Desde este enfoque, la conducción de cualquier institución requiere la aplicación de técnicas y procedimientos de gestión orientados al desarrollo adecuado de sus actividades y al logro de las metas propuestas.

En el campo educativo, la gestión educativa supone la construcción de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con la organización del centro escolar, la administración institucional, la interacción entre los distintos actores y la implementación del currículo. En síntesis, la gestión educativa comprende todas las acciones necesarias para garantizar el adecuado desarrollo del proceso educativo, desde la planificación hasta la culminación del trabajo pedagógico en el aula.

b) Importancia de la gestión educativa

En este marco, la gestión educativa se orienta a la búsqueda permanente de eficiencia, dirigiendo sus acciones hacia el logro de una mayor productividad educativa y la rendición de cuentas, apoyándose en herramientas propias de la administración como la evaluación y la medición. Asimismo, toda organización educativa demanda una gestión de calidad que le permita afrontar los desafíos derivados de la sociedad del conocimiento, los avances tecnológicos, la globalización, la democratización, la descentralización y los procesos de modernización.

En ese sentido, el propósito fundamental es analizar el contexto en el que se desarrolla la gestión pedagógica, reconociendo los diversos factores que influyen en su dinámica. Sin embargo, es imprescindible destacar que cualquier forma de gestión —ya sea educativa, institucional o pedagógica— debe necesariamente atravesar y sustentarse en lo educativo; de lo contrario, se convertiría en una labor carente de sentido, sin impacto y sin utilidad para el desarrollo del proceso formativo.

Dimensiones de la Gestión Educativa

De acuerdo con la UNESCO (2011), todos los elementos que conforman la institución educativa —tanto internos como externos— coexisten e interactúan de manera dinámica, estableciendo articulaciones constantes entre sí. En esta interacción es posible identificar diversas acciones que, según su naturaleza, pueden agruparse en ámbitos pedagógicos, administrativos, institucionales y comunitarios (p. 33).

Esta clasificación planteada por la UNESCO permite reconocer que, dentro de la institución educativa y de los procesos vinculados a la gestión del servicio educativo, operan distintas dimensiones o planos de acción que, aunque diferentes, se

complementan en el funcionamiento integral de la escuela. Estas dimensiones son: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. En el presente estudio, se abordarán dichas dimensiones tomando como referencia las orientaciones contenidas en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas elaborado por la UNESCO.

1. Dimensión Gestión institucional

De acuerdo Según la UNESCO (2011), la gestión institucional cumple un papel esencial en la identificación de las debilidades y carencias presentes en el ámbito educativo, con el propósito de fortalecerlas y generar mejoras sostenidas. Este enfoque promueve la participación activa de los distintos actores de la comunidad educativa, orientándolos hacia una organización adecuada que asegure el buen funcionamiento de la institución. Dicho proceso abarca acciones vinculadas a la estructura organizacional, la distribución de responsabilidades, la división del trabajo, así como el uso adecuado del tiempo y de los espacios (p. 35).

La gestión institucional adquiere relevancia porque favorece el desarrollo y la valoración de habilidades y capacidades tanto individuales como colectivas, permitiendo que la institución educativa actúe de manera autónoma, competente y flexible. Esto implica que la organización pueda realizar ajustes y transformaciones frente a las demandas y cambios del contexto social.

Para ello, es fundamental que las políticas institucionales estén claramente definidas y alineadas con los principios, la visión y los propósitos que orientan a la institución, ya que estos se reflejan en las prácticas de conducción y gestión. Entre estos aspectos se encuentran los niveles de participación en la toma de decisiones, la existencia o no de órganos consultivos, su composición y las responsabilidades que cada miembro asume dentro de la estructura organizativa.

2. Dimensión Gestión administrativa

De acuerdo Según la UNESCO (2011), la gestión administrativa en el ámbito educativo se sustenta en la implementación de acciones y estrategias orientadas a la dirección y manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos. También abarca la administración del tiempo, la seguridad, la higiene y el control de la información. Todo ello se articula con la participación de los miembros de la organización educativa, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las normas y la supervisión adecuada de las funciones, favoreciendo así el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje (p. 36).

Este componente busca armonizar los intereses personales con los institucionales, facilitando la toma de decisiones que generen acciones positivas orientadas al logro de los objetivos de la institución educativa.

En resumen, la gestión administrativa permite que el personal de la institución mantenga una relación coherente con los procesos de cumplimiento normativo y la supervisión de las funciones asignadas, considerando los recursos humanos, materiales y económicos. Su finalidad es fortalecer y promover la observancia de las normas establecidas, garantizando un funcionamiento eficiente y orientado a la calidad.

3. Dimensión Gestión pedagógica

Según la UNESCO (2011), la gestión pedagógica constituye el eje central del quehacer institucional, ya que integra todas las acciones vinculadas al proceso de enseñanza-aprendizaje. Este ámbito abarca la diversificación curricular, la elaboración sistemática de las programaciones contenidas en el Proyecto Curricular Institucional (PCI), la aplicación de estrategias metodológicas y didácticas, la

evaluación de los aprendizajes, así como el uso pertinente de materiales y recursos educativos (p. 36).

En términos generales, la gestión pedagógica define el rol que desempeñan los docentes, considerando sus prácticas y el dominio de los planes y programas de estudio, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza que aplican, la relación que establecen con los estudiantes y los procesos de formación y actualización profesional. Todo ello contribuye al fortalecimiento de las competencias docentes y al logro de aprendizajes de calidad.

4. Dimensión Gestión comunitaria

La gestión comunitaria permite reconocer y enfrentar aquellas debilidades o carencias que se presentan en la institución educativa, atendiendo a sus necesidades, demandas y condiciones específicas. Su propósito es promover la participación activa de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en diversas acciones y actividades que contribuyan al fortalecimiento de la institución y de la comunidad en general.

Según la UNESCO (2011), la gestión comunitaria se orienta a establecer relaciones armónicas y colaborativas entre la institución educativa y su entorno social e interinstitucional. Este ámbito considera la vinculación con padres de familia, organizaciones comunitarias, entidades municipales y estatales, así como con organizaciones civiles y religiosas. La participación de estos actores debe estar alineada con objetivos claros que favorezcan la creación de alianzas estratégicas destinadas a mejorar la calidad del servicio educativo (p. 36).



Tomado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162> pag. 13

Manual de gestión para directores de instituciones educativas.

La participación de estos actores debe orientarse hacia objetivos claros que permitan consolidar alianzas estratégicas destinadas a fortalecer la calidad del servicio educativo.

En resumen, en el marco de la gestión comunitaria, resulta imprescindible promover iniciativas que impulsen actividades y programas en beneficio de la comunidad, fomentando una participación articulada tanto interna como externamente. Ello contribuye a generar un trabajo colaborativo y sostenido entre la institución educativa y su entorno.

Desempeño Docente

Montenegro y Aldana (2013) presentan una aproximación conceptual al desempeño docente, señalando que este corresponde al grado de cumplimiento de las funciones profesionales del maestro, el cual está condicionado por factores vinculados al propio docente, al estudiante y al contexto en el que se desarrolla la práctica educativa. Asimismo, destacan que el desempeño se manifiesta en diversos niveles: el

contexto sociocultural, el ámbito institucional, el entorno del aula y en la propia práctica reflexiva del docente (p. 18).

La evaluación del desempeño docente tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de la calidad educativa y al fortalecimiento de la profesión. Para ello, dicho proceso debe basarse en funciones claras y características definidas que orienten su aplicación. En este sentido, resulta fundamental establecer estándares que sirvan como referencia para llevar a cabo una evaluación pertinente y rigurosa.

Para Cerda (2013), las competencias solo pueden manifestarse a través del desempeño, dado que no es posible evaluarlas de manera directa, sino mediante la observación de la actuación del sujeto. El autor explica que el término *desempeño* proviene del ámbito empresarial, específicamente de la gestión de recursos humanos y de los criterios utilizados para la selección de personal (p. 73).

Desde esta perspectiva teórica, el desempeño se entiende como la ejecución de un conjunto de actividades inherentes a una profesión u oficio, mediante las cuales cada individuo cumple una función social determinada. En esa misma línea, el desempeño docente se concibe como el conjunto de acciones que el maestro realiza en el ejercicio de su labor educativa, orientadas a la formación integral de los estudiantes que están bajo su responsabilidad.

1. Definición del desempeño docente

Según Valdés (2013), asume el desempeño como:

La actuación Según Valdés (2013), el desempeño docente se entiende como la actuación profesional que el maestro realiza con idoneidad, expresada a través de un conjunto de capacidades pedagógicas que le permiten ejercer su labor de manera eficiente y eficaz. Esto implica la aplicación de diversos métodos y estrategias para

cumplir adecuadamente con sus funciones y desarrollarse con solvencia en su práctica cotidiana (p. 89).

Por su parte, el Ministerio de Educación (2015) define los dominios, competencias y desempeños que caracterizan a la buena docencia y que constituyen estándares exigibles a los docentes de la Educación Básica Regular. Dichos criterios representan un acuerdo técnico y social entre el Estado, los educadores y la sociedad acerca de las competencias que deben dominar los maestros en las diversas etapas de su carrera profesional, con el fin de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes (p. 17).

Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño implica valorar, por un lado, el grado de cumplimiento de las responsabilidades institucionales asignadas al docente, y por otro, la calidad con que se ejecutan dichas funciones, considerando los resultados alcanzados en un periodo determinado. Esto permite identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora para optimizar la labor pedagógica.

En consonancia con lo anterior, el Ministerio de Educación del Ecuador (2015) indica que los estándares de desempeño docente permiten definir las características y el perfil profesional de un maestro de calidad, capaz de desenvolverse con solvencia en el nivel educativo en el que enseña y de emplear diversas estrategias didácticas que potencien su quehacer pedagógico. Estos estándares exigen, además, que el docente mantenga una actualización permanente, posea una sólida ética profesional y establezca relaciones adecuadas con estudiantes y familias.

En esta misma línea, Hunt (2014) señala que un docente eficaz se caracteriza por conducir de manera pertinente el proceso de enseñanza–aprendizaje, sustentándose en un conjunto de competencias, actitudes y comportamientos que

le permiten alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, contribuye al desarrollo de capacidades en los estudiantes, favoreciendo la resolución de problemas, el pensamiento crítico, el trabajo colaborativo y su formación como ciudadanos competentes, lo que finalmente se traduce en logros educativos significativos.

2. Ventajas de la evaluación del desempeño docente

El sentir de Valdés De acuerdo con Valdés (2012), el desempeño laboral presenta diversas ventajas relevantes dentro de las organizaciones, entre las cuales destacan las siguientes:

- a) **Optimización del rendimiento.** A través de procesos de retroalimentación continua, los directivos y el personal especializado pueden implementar acciones correctivas y de mejora que contribuyan a elevar el desempeño individual de los miembros de la institución.
- b) **Formulación de políticas de compensación.** Las evaluaciones del desempeño constituyen una herramienta clave para determinar incrementos salariales basados en el mérito, ya que proporcionan información objetiva para asignar recompensas económicas de manera justa y diferenciada.
- c) **Toma de decisiones sobre ubicación del personal.** Las promociones, reubicaciones, transferencias e incluso separaciones suelen fundamentarse en el desempeño demostrado por el trabajador, ya sea previo o proyectado. En muchos casos, ascender a un colaborador representa un reconocimiento a su rendimiento sostenido.
- d) **Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo.** Un bajo desempeño puede evidenciar la necesidad de actualizar o perfeccionar las competencias del empleado. De igual forma, un desempeño destacado puede

revelar potenciales capacidades aún no desarrolladas, orientando oportunidades de crecimiento profesional.

- e) **Planificación y proyección de la carrera profesional.** La evaluación del desempeño proporciona información valiosa para orientar al colaborador sobre posibles trayectorias y oportunidades de desarrollo dentro de la organización.
- f) **Corrección de imprecisiones en la información institucional.** Un rendimiento deficiente puede reflejar fallas en la descripción del puesto, en la planificación del talento humano o en otros componentes del sistema de información del área de personal. Si se toman decisiones basadas en datos poco precisos, pueden generarse errores en la selección, capacitación u orientación.
- g) **Identificación de factores externos que afectan el desempeño.** Aspectos ajenos al entorno laboral —como problemas de salud, familiares o personales— pueden incidir en el rendimiento. Cuando estos factores emergen durante la evaluación, el área de personal está en la capacidad de brindar apoyo o canalizar soluciones pertinentes. (p. 296)

3. Observación del buen desempeño docente

La observación de aula constituye un instrumento destinado a valorar el desempeño profesional del docente en interacción con sus estudiantes. El término aula no se restringe únicamente al espacio físico del salón de clases; comprende todos los entornos educativos donde se desarrolla la práctica pedagógica, tales como el patio escolar, laboratorios, talleres, ambientes de trabajo colaborativo o incluso los espacios externos visitados durante actividades de campo.

Este procedimiento evaluativo se sustenta en seis desempeños específicos, considerados esenciales y verificables en la práctica docente. Dichos desempeños se encuentran alineados con el Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los

estudiantes, establecido en el *Marco del Buen Desempeño Docente* (MINEDU, 2015). Este dominio reúne los criterios que permiten analizar cómo el docente organiza, conduce y gestiona las experiencias de aprendizaje para favorecer el progreso académico y formativo de los estudiantes.

4. Desempeños evaluados en el instrumento de observación de aula

- **Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.**

El docente genera oportunidades de participación constante, motivando a los estudiantes a involucrarse de manera consciente y significativa en las actividades propuestas. Asimismo, los orienta para que comprendan la utilidad, relevancia y propósito de los aprendizajes que desarrollan.

- **Optimiza el tiempo destinado al aprendizaje.**

Gestiona de forma eficiente el tiempo pedagógico, asegurando que la mayor parte de la sesión esté dedicada a actividades que promuevan el aprendizaje. De este modo, mantiene a los estudiantes ocupados en tareas formativas que contribuyen al logro de los propósitos educativos.

- **Fomenta el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico.**

Diseña experiencias e interacciones pedagógicas que incentivan la elaboración de ideas propias, la creación de soluciones originales, la comprensión de principios y la capacidad de establecer conexiones conceptuales. Estas acciones impulsan el desarrollo de habilidades cognitivas superiores.

- **Evalúa los avances para retroalimentar y ajustar su enseñanza.**

Realiza un acompañamiento continuo del aprendizaje de los estudiantes, identificando sus progresos y dificultades. Con base en esta información,

brinda retroalimentación formativa y modifica las actividades o estrategias de enseñanza para atender las necesidades detectadas.

- **Construye un ambiente de respeto y cercanía.**

Mantiene una comunicación respetuosa y cálida, generando un clima afectivo que favorece la confianza y el bienestar de los estudiantes. Además, demuestra sensibilidad ante sus necesidades emocionales o físicas y responde con empatía y comprensión.

- **Gestiona positivamente la conducta de los estudiantes.**

Establece normas de convivencia claras y expectativas de comportamiento comprensibles para todos. Previene conductas inapropiadas y las redirige mediante estrategias positivas, lo que permite el desarrollo fluido de la sesión sin interrupciones relevantes.

Estructura de las Rúbricas

Cada uno de los seis desempeños se evalúa mediante una rúbrica que permite ubicar al docente en uno de los cuatro niveles de logro establecidos:

- **Nivel I: Insatisfactorio**
- **Nivel II: En proceso**
- **Nivel III: Satisfactorio**
- **Nivel IV: Destacado**

Los niveles III y IV se describen a partir de enunciados positivos, los cuales detallan las acciones, comportamientos y evidencias que el docente debe demostrar para ser clasificado en dichos niveles. En algunos casos, estos indicadores también consideran comportamientos observables en los estudiantes, como la participación activa, el respeto mutuo o la realización sostenida de actividades de aprendizaje.

En el **nivel II**, la descripción combina tanto avances como limitaciones propias de un desempeño aún en desarrollo, lo que evidencia que el docente cumple parcialmente con los criterios esperados.

Por su parte, el **nivel I** agrupa a los docentes que no logran demostrar ni siquiera los aspectos positivos mínimos considerados en el nivel II. En esta categoría se incluyen, además, conductas inapropiadas que, por su gravedad, justifican la ubicación inmediata en este nivel, debido a las implicancias que tienen en el proceso de evaluación. Entre estas se consideran aquellas acciones que constituyen maltrato y que pueden comprometer la integridad física o emocional de los estudiantes.

1. Los docentes en el uso de las rubricas de evaluación

El nuevo escenario educativo impulsado por el proceso de Convergencia Europea ha generado una transformación profunda en los objetivos formativos, en las estrategias de enseñanza y en los sistemas de evaluación. En este marco, la finalidad de la formación ya no se limita únicamente a la adquisición de conocimientos, sino que incorpora también el desarrollo de habilidades y competencias. En consecuencia, las metodologías tradicionales han dado paso a enfoques activos orientados a favorecer la construcción de dichas competencias.

En este sentido, además de la clase magistral, las metodologías activas propuestas por Slavin (2005), junto con la tutoría grupal, se han consolidado como herramientas clave para alcanzar los nuevos objetivos de aprendizaje y dinamizar la enseñanza universitaria. Dentro de este modelo, la tutoría grupal adquiere un papel fundamental, pues exige que el docente promueva simultáneamente el aprendizaje autorregulado mediante el acompañamiento personalizado y el aprendizaje colaborativo a través del trabajo conjunto entre los estudiantes.

La Evaluación desde el Enfoque Formativo

La evaluación concebida desde el enfoque formativo no solo busca fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, sino también orientar y regular el proceso de enseñanza. Su finalidad principal es ajustar o rediseñar las condiciones pedagógicas —como estrategias, actividades y planificaciones— en correspondencia con las necesidades reales de los alumnos. Desde esta perspectiva, la evaluación se convierte en un mecanismo permanente de seguimiento que permite analizar cómo evoluciona el aprendizaje a partir de la experiencia, la enseñanza y la observación.

En esta línea, Díaz Barriga y Hernández (2012) señalan que la evaluación formativa es un proceso dinámico, en constante transformación, que surge de la interacción entre las acciones de los estudiantes y las propuestas pedagógicas promovidas por el docente. Por ello, comprender lo que ocurre durante el proceso de aprendizaje resulta fundamental para identificar oportunidades de mejora y generar nuevas experiencias formativas. Bajo este enfoque, el proceso adquiere mayor relevancia que el producto final, pues los resultados se interpretan como insumos para la reflexión y el perfeccionamiento continuo.

A partir de estas consideraciones, la evaluación orientada a la mejora de la calidad educativa cumple un papel esencial por dos motivos: (a) aporta información no prevista que resulta útil para perfeccionar la enseñanza y apoyar el aprendizaje; y (b) genera evidencias que pueden ser comunicadas a los distintos agentes involucrados —estudiantes, familias, tutores y autoridades educativas—. En consecuencia, según Vizcarro (2008), la evaluación formativa cumple simultáneamente dos funciones: una de naturaleza pedagógica, centrada en retroalimentar y no en acreditar, y otra de carácter social, vinculada a la acreditación y comunicación de los avances.

Una nueva docencia para cambiar la educación

De acuerdo con el Ministerio de Educación (MINEDU, 2015), la profesión docente en el Perú enfrenta hoy la necesidad de transformar su identidad, su cuerpo de saberes y sus prácticas pedagógicas. La sociedad contemporánea exige que los educadores formen a las nuevas generaciones para responder a los desafíos de un futuro incierto y en permanente construcción. En esta línea, los cuestionamientos dirigidos a los sistemas educativos y al rol del docente evidencian la urgencia de establecer mecanismos de desarrollo profesional que garanticen una formación docente acorde con los cambios sociales, capaz de acompañarlos e incluso anticiparlos.

El Estado peruano ha definido un marco de orientación para la política educativa mediante el Proyecto Educativo Nacional, en el cual se reconoce la importancia de revalorizar la profesión docente. Esta revalorización no se limita a medidas laborales, sino que implica replantear profundamente la concepción de la docencia. Se demanda, por tanto, un nuevo perfil docente coherente con una escuela transformada en un espacio donde se promuevan valores democráticos, el respeto y la convivencia intercultural, la relación crítica y creativa con el conocimiento y la ciencia, así como el desarrollo del emprendimiento y una ciudadanía basada en derechos (MINEDU, 2015).

En este contexto, adquiere creciente relevancia la capacidad del docente para adaptarse metodológicamente a las nuevas demandas. La enseñanza ya no puede entenderse únicamente como la transmisión técnica de conocimientos cerrados y acabados. Por el contrario, debe concebirse como un proceso dinámico, en constante construcción, que reconoce a la educación como un acto político impregnado de valores éticos y morales. Asimismo, resalta la importancia del desarrollo personal y la colaboración como pilares centrales del conocimiento profesional docente.

Nueva visión de la profesión docente

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2015), la visión propuesta orienta el rumbo de la transformación de la profesión docente. Las profundas transformaciones que han experimentado las sociedades contemporáneas desde la segunda mitad del siglo XX han generado un debate sobre dos modelos de profesionalización. El primero plantea la predeterminación de medios y fines bajo una lógica de causa–efecto, promoviendo la estandarización de objetivos y procedimientos en nombre de la eficiencia. El segundo modelo, en cambio, reconoce la diversidad y reivindica la necesidad de responder a ella mediante una lógica flexible, interactiva y contextualizada, tomando en cuenta las características individuales, socioculturales y evolutivas de los estudiantes, así como dimensiones culturales, éticas, morales y políticas que varían entre contextos y exigen ajustes permanentes para garantizar eficacia y calidad.

El Marco de Buen Desempeño Docente se sustenta en este segundo enfoque, el cual concibe la docencia como una labor compleja que demanda una actuación reflexiva, autónoma y crítica respecto al conocimiento pedagógico necesario para intervenir adecuadamente en cada situación educativa. Asimismo, reconoce que la práctica docente se desarrolla en una dinámica relacional permanente —con los estudiantes, colegas y demás actores educativos— donde las interacciones constituyen el núcleo del aprendizaje y del funcionamiento institucional.

En esta visión, el docente asume el rol de agente de cambio, consciente de la influencia de sus acciones y palabras en la formación de los estudiantes. El ejercicio profesional exige, por tanto, un trabajo colaborativo con sus pares para el planeamiento, la evaluación y la reflexión pedagógica, además de un compromiso ético que oriente su actuación.

En este marco, la calidad se entiende como un concepto transversal aplicable a todos los componentes del sistema educativo: la práctica docente, los aprendizajes, la infraestructura, los procesos institucionales y los resultados académicos. Cada uno de estos elementos puede y debe ser evaluado bajo criterios de calidad para garantizar el logro de una educación pertinente, equitativa y efectiva.

La evaluación del desempeño docente

Según Román y Murillo (2013), la evaluación del desempeño docente implica un proceso de revisión, análisis y reflexión en el que participan tanto los profesores como los actores involucrados en la labor educativa. Su finalidad es contribuir a la mejora continua del sistema educativo. Para estos autores, el docente constituye el elemento clave para elevar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues su práctica diaria se traduce directamente en lo que los estudiantes son capaces de aprender y lograr. En consecuencia, resulta imprescindible conocer el nivel de preparación profesional del magisterio a fin de diseñar procesos educativos de calidad que permitan guiar a los estudiantes hacia un desempeño exitoso en la escuela y en la sociedad. No obstante, este esfuerzo debe ir acompañado del fortalecimiento de la carrera docente y del mejoramiento de las instituciones educativas.

Por su parte, Victoria (2013), en su *Manual de Evaluación del Desempeño* elaborado en Bogotá, subraya que los sistemas educativos latinoamericanos reconocen en el desempeño profesional docente un factor determinante para alcanzar la calidad educativa. Aun cuando se incorporen mejores materiales, currículos actualizados o infraestructura moderna, sin docentes competentes no es posible lograr una educación de excelencia. En Colombia, la evaluación docente ha adoptado diversas modalidades, aunque aún no se ha consolidado como un proceso continuo orientado a la mejora. La propuesta “evaluar para mejorar” impulsa la realización sistemática de evaluaciones

anuales con el objetivo de fortalecer la práctica pedagógica y alimentar los planes institucionales de mejora.

En este sentido, la utilidad principal de la evaluación del desempeño radica en posibilitar el diseño de estrategias de apoyo y desarrollo profesional pertinentes, ajustadas a las necesidades reales de cada docente. Dado que las demandas formativas del profesorado son heterogéneas, los programas uniformes resultan insuficientes y suelen beneficiar únicamente a un grupo reducido cuya situación coincide con las propuestas generales.

Fuchs (2013) explica que la práctica de evaluar el desempeño tiene sus orígenes en las administraciones públicas y las fuerzas armadas de inicios del siglo XX, por lo que se trata de una técnica relativamente reciente en el ámbito educativo, aunque heredera de las primeras estrategias de gestión del talento humano.

Finalmente, Valdés (2013) define la evaluación del desempeño como un proceso sistemático orientado a obtener información válida y confiable para valorar el impacto educativo que generan las competencias pedagógicas, las habilidades socioemocionales, la responsabilidad profesional y la calidad de las relaciones interpersonales que el docente establece con estudiantes, familias, colegas, directivos y representantes de la comunidad. Desde esta perspectiva, la evaluación no solo mide resultados, sino que también permite comprender la dimensión integral del ejercicio docente y sus efectos en la formación estudiantil.

Dimensiones del desempeño docente

Según el MINEDU (2012), el buen desempeño docente tiene como propósito promover un lenguaje claro y accesible entre los profesores y todos los integrantes de la comunidad educativa, así como con quienes no ejercen la docencia. Asimismo, busca fomentar en los docentes el compromiso de cumplir plenamente con sus funciones,

compartiendo una visión común sobre los propósitos de la enseñanza. Este marco también pretende fortalecer el reconocimiento social hacia la labor docente, valorando el esfuerzo permanente que realizan para actualizarse, desarrollar sus competencias profesionales y responder con eficacia a las demandas del contexto educativo.

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo con el MINEDU (2012), la preparación para el aprendizaje de los estudiantes implica la planificación del trabajo pedagógico mediante la elaboración del programa curricular y el diseño de sesiones de aprendizaje, todo ello enmarcado en un enfoque intercultural e inclusivo. Este proceso requiere que el docente conozca y comprenda las características sociales y culturales de los estudiantes, tanto en sus dimensiones materiales como inmateriales. Es decir, debe reconocer las particularidades del contexto en el que viven, los hábitos, creencias y prácticas que adquieren en sus familias y en la comunidad, así como los elementos culturales y simbólicos que dan identidad al grupo.

Estos aspectos constituyen la base para los indicadores de la dimensión “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, establecidos por el MINEDU (2012), los cuales orientan a los docentes para responder adecuadamente a la diversidad y garantizar una enseñanza pertinente y significativa.

Dominio2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Según el MINEDU (2012), esta dimensión corresponde a la verificación del proceso de enseñanza, evitando imponer restricciones que limiten la creatividad de los estudiantes. En este marco, el docente debe seleccionar cuidadosamente los instrumentos de evaluación, asegurando que estos cumplan su propósito de promover nuevos aprendizajes en todos los estudiantes. Asimismo, las evaluaciones aplicadas

permiten identificar posibles deficiencias en el proceso educativo, constituyéndose en una herramienta clave para retroalimentar y mejorar la calidad del servicio educativo.

Dominio3. Participación en la gestión de la escuela articulada en la comunidad.

De acuerdo con el MINEDU (2012), esta dimensión implica reconocer e incorporar en la planificación educativa las particularidades socioculturales de la comunidad, garantizando su respeto e integración dentro de las acciones institucionales. Este enfoque permite construir un ambiente armónico entre todos los miembros de la comunidad educativa y promueve la inclusión como principio fundamental. Asimismo, considera indispensable la participación activa de los diversos actores —directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y representantes comunitarios— en todas las etapas de elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Dominio 4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Según el MINEDU (2012), esta dimensión se refiere al compromiso del docente con su institución, manifestado en el ejercicio competente de su labor y en su participación continua en procesos de formación que le permitan fortalecer y actualizar sus estrategias y metodologías de enseñanza. Asimismo, los objetivos institucionales son asumidos de manera colectiva por toda la comunidad docente, lo que genera un compromiso compartido orientado al logro de metas comunes. En este sentido, se resalta la importancia del trabajo colaborativo como elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.

2.3. Definición de términos básicos.

Desempeño: Se Desempeño

Se entiende como el conjunto de conductas observables que una persona manifiesta en el ejercicio de sus funciones, las cuales pueden describirse, evaluarse y constituyen evidencia de sus competencias.

Desempeño docente

El desempeño profesional del docente corresponde a la actuación concreta que este demuestra en su labor educativa. Refleja la integración dinámica de sus competencias pedagógicas para orientar, acompañar, supervisar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Posse, 2005).

Gestión

La gestión implica un proceso que abarca diversas funciones y actividades que los directivos deben ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Ivancevich, 2006).

Gestión administrativa

Consiste en la aplicación y cumplimiento de normas, así como en la supervisión del desempeño institucional, con el fin de favorecer y garantizar el adecuado desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (UNESCO, 2011).

Gestión comunitaria

Hace referencia a la articulación de la institución educativa con su entorno social e interinstitucional, incorporando la participación de las familias y de las organizaciones de la comunidad. Esta interacción debe orientarse a la conformación de alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa. (UNESCO, 2011).

Gestión educativa

Comprende el conjunto de acciones, procedimientos y criterios que orientan la conducción del proceso educativo. Una gestión educativa eficiente implica desarrollar de manera continua las actividades necesarias para alcanzar los objetivos pedagógicos institucionales. (Collao, 2013).

Gestión institucional

Incluye los componentes de la estructura formal —como organigramas, distribución de funciones, uso del tiempo y los espacios— así como los elementos informales, que abarcan las relaciones interpersonales, los estilos de interacción, prácticas cotidianas y rituales que caracterizan la identidad de la institución. (UNESCO, 2011).

Gestión pedagógica

Constituye el núcleo del quehacer educativo e involucra los procesos de enseñanza y aprendizaje, la selección y aplicación de estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación formativa y sumativa, además del uso pedagógico de recursos y materiales educativos. (UNESCO, 2011).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre dimensión pedagógica y preparación para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023.
- Existe relación significativa entre dimensión administrativa y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023
- Existe relación significativa entre dimensión comunitaria y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023

- Existe relación significativa entre dimensión institucional y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023.

2.5. Identificación de variables

V.I. Gestión educativa

Agente fundamental del cambio a partir de la didáctica que se emplea en el proceso de enseñar a las nuevas generaciones, cuyos estudiantes deben poseer las capacidades y competencias adecuadas que son fundamentales para el éxito del estudiante.

V.D. Desempeño docente

Es el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes.

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V 1: Gestión educativa Procesos para garantizar el aprendizaje de los estudiantes en sus condiciones pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria	Gestión institucional	• Participación. • Proyectos institucionales • Reglamento interno • Manual de organización y funciones • Comisiones de trabajo
	Gestión administrativa	• Recursos económicos • Materiales educativos • Calendarización. • Potencial humano • Monitoreo • Supervisión • Cumplimiento de normas
	Gestión pedagógica	• Estrategias de enseñanza. • Teorías constructivistas • Material didáctico. • Recursos • Ambiente • Evaluación de aprendizaje.

		• Módulos de aprendizaje.
	Gestión comunitaria	• Aliados estratégicos. • Relaciones • Participación. • Iniciativa • Innovación al servicio. • Trabajo • Prácticas de enseñanza. • Educación de calidad.
V 2: Desempeño docente agente fundamental del cambio a partir de la didáctica que se emplea en el proceso de enseñar a las nuevas generaciones, cuyos estudiantes deben poseer las capacidades y competencias adecuadas que son fundamentales para el éxito del estudiante.	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	Conocimiento y comprensión de las características de sus estudiantes y de sus necesidades especiales. Conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas. Contenidos de enseñanza aprendizaje. Contextualiza la enseñanza.
	Enseñanza Para el Aprendizaje de los Estudiantes	Consiste en las fortalezas científicas, tecnológicas, Promueve un ambiente acogedor de la diversidad. Reflexiona permanentemente con sus estudiantes, Propicia oportunidades a los estudiantes para solucionar problemas con actitud crítica y reflexiva. Utiliza métodos y técnicas para la evaluación.
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Participa en la gestión del proyecto educativo. Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación. Fomenta trabajo colaborativo con las familias. Comparte con las familias de los estudiantes.
	Desarrollo de la Profesionalidad y la identidad docente.	Reflexiona sobre su práctica docente. Participa en la generación de políticas educativas. Actúa con principio y ética profesional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

La investigación desarrollada en este estudio se enmarca dentro del tipo **descriptivo-correlacional**, ya que Integradamente se realizó una descripción y caracterización detallada del comportamiento de cada una de las variables analizadas. Posteriormente, se procedió a determinar el nivel de asociación existente entre dichas variables. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos y correlacionales constituyen enfoques diferenciados que permiten, por un lado, describir fenómenos y, por otro, analizar la relación que puedan presentar entre sí (p. 78).

3.2. Nivel de investigación.

El nivel de investigación del presente estudio es **correlacional**, ya que tiene como propósito determinar la relación existente entre la gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa Integrada *Libertador Mariscal Castilla* del distrito de Oxapampa, provincia de Pasco, durante el año 2023.

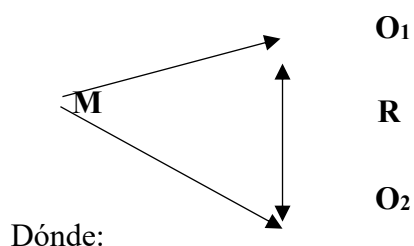
Este nivel se orienta a analizar en qué medida las variaciones en la gestión educativa se asocian con los niveles de desempeño de los docentes, sin manipular las variables, sino observando y describiendo los hechos tal como se presentan en su contexto natural. Asimismo, la investigación es de **tipo aplicada**, porque busca aportar información útil para mejorar la práctica educativa y fortalecer los procesos de gestión y desempeño docente en la institución.

3.3. Métodos de investigación.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006):

El método científico constituye la ruta organizada o la estrategia utilizada para identificar y comprender las características del objeto de estudio. Se trata de un proceso de razonamiento orientado no solo a describir los fenómenos, sino también a ofrecer explicaciones sobre ellos. Este método integra tanto la inducción como la deducción, articulando un pensamiento reflexivo que permita abordar y resolver el problema planteado (p. 86).

3.4. Diseño de investigación.



M: Muestra de estudio

O₁: Gestión educativa

O₂: Desempeño docente

R: La “R” hace mención a la posible relación entre ambas Variables.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población estuvo integrada por la totalidad de los trabajadores que desempeñan funciones en el nivel secundario de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, ubicada en Oxapampa – Pasco. Esta incluyó a 1 director, 2 coordinadores, 14 docentes y 1 auxiliar de educación durante el año 2023.

3.5.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 18 docentes. En relación con ello, Ramírez (2012) señala que la muestra intencional se caracteriza por seleccionar deliberadamente a los participantes que cumplen con las características requeridas para los fines de la investigación.

3.6. Técnicas e instrumento recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Entrevista

3.6.2. Instrumentos

Cuestionario

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

3.7.1. Selección de instrumentos

Los instrumentos de investigación fueron:

Cuestionario. Los instrumentos aplicados en la investigación fueron los siguientes:

- ✓ **Cuestionario A: Gestión educativa.** Este instrumento fue elaborado con el propósito de recopilar información vinculada a la gestión institucional, dirigida principalmente al director. Consta de 16 ítems organizados en cuatro dimensiones y emplea una escala de medición tipo Likert.

- ✓ **Cuestionario B: Desempeño docente.** Este instrumento fue diseñado para recoger información proporcionada por los docentes respecto a su desempeño profesional. Está compuesto por 15 ítems distribuidos en cuatro dimensiones y utiliza igualmente una escala de valoración tipo Likert.

3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Nivel de Confiabilidad de los instrumentos de investigación

- a. **Cuestionario A** - Para el instrumento correspondiente a la **gestión educativa**, se evaluó su confiabilidad mediante el análisis de consistencia interna, con el fin de determinar el grado de interrelación y equivalencia entre sus ítems. Para ello, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando que un valor cercano a 1.0 representa el nivel más alto de consistencia interna del instrumento.

Tabla 1. Validación del instrumento – Ficha de observación

Consistencia interna de la Ficha de observación

	Escala Total
Nº de ítems	16
Coeficiente de Alfa de Cronbach	0,982

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo que permite afirmar que el instrumento es Confiable.

- b. **Cuestionario B** La confiabilidad del instrumento se estableció mediante la verificación de su consistencia interna, entendida como el grado de interrelación y equivalencia existente entre los ítems. Para ello se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando que un valor de 1.0 representa el nivel más alto de consistencia interna.

Tabla 2. Validación del instrumento – Cuestionario

Consistencia interna del Cuestionario

	Escala Total
N° de ítems	15
Coeficiente de Alfa de Cronbach	0,974

El Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo cual permite afirmar que el instrumento es confiable.

Validez de los instrumentos de investigación - juicio de expertos.

Hernández y otros (2003), define la validez como el grado en que un instrumento realmente pretende medir la validez.

De acuerdo con Muñiz (2003), las estrategias empleadas para validar un test pueden organizarse en tres categorías principales: validez de contenido, validez predictiva y validez de constructo. Estas representan los procedimientos tradicionalmente utilizados durante el proceso de validación de instrumentos (p. 151).

En el caso de la presente investigación, los instrumentos aplicados fueron adaptados del *Fascículo. Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* del MINEDU (2012).

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo del estudio se emplearon diversas **técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos**, entre las cuales destacan:

- **Codificación:** Se procedió a asignar códigos a las unidades muestrales seleccionadas, conformadas por los estudiantes del nivel secundario matriculados en el año 2022, quienes constituyeron el grupo de análisis en esta investigación.

- **Tabulación:** Esta técnica permitió organizar y clasificar la información obtenida. Los datos recopilados a través de los instrumentos aplicados tanto a estudiantes como a docentes fueron agrupados y tabulados con la finalidad de facilitar su análisis y la obtención de resultados precisos.
- **Revisión documental:** Se recurrió al análisis de documentos bibliográficos para la construcción de los antecedentes y del marco teórico del estudio. En este proceso se aplicó la técnica del fichaje, elaborando fichas textuales, de resumen, bibliográficas y de comentario, las cuales permitieron sistematizar la información relevante.

3.9. Tratamiento estadístico.

Los resultados obtenidos en la investigación serán presentados mediante tablas y figuras estadísticas organizadas de forma sistemática, con el fin de facilitar su comprensión. El análisis de los datos se realizó empleando estadística descriptiva, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS versión 21.0, herramienta que contribuyó significativamente al cumplimiento de los objetivos establecidos en el estudio.

Asimismo, para determinar la confiabilidad de los instrumentos de investigación, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, procesado también mediante el software SPSS versión 21.0, lo cual permitió verificar la consistencia interna de los ítems y fortalecer la validez de los resultados obtenidos.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

Para desarrollar la investigación se tuvo en cuenta el respeto por el ser humano llevando a cabo los protocolos establecidos y el consentimiento informado por los docentes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.

Las fichas de observación se diseñaron en función de la **operacionalización de las variables**, tomando como referencia tanto el objetivo general como los objetivos específicos del estudio. El objetivo general establecido fue: *determinar la relación existente entre la gestión educativa y el desempeño docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco, 2023.*

A partir de los indicadores derivados de dichos objetivos, se procedió a elaborar los instrumentos de recolección de datos. Entre ellos se consideró la **ficha de observación**, adaptada del *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas* del MINEDU (2012); y el **cuestionario**, tomado y adaptado del *Marco de Buen Desempeño Docente* del MINEDU (2014). Asimismo, se formularon la matriz de consistencia, la operacionalización de variables, la ficha de observación y las fichas de validación correspondientes.

Es importante señalar que los instrumentos mencionados no fueron sometidos al proceso de validación por juicio de expertos, lo cual constituye una limitación metodológica del estudio.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

Las tablas y figuras que presentamos son los resultados de la investigación de la Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco 2023.

Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de observación

Desempeño Docente - Variable Dependiente.

Objetivo

Determinar las condiciones en las que se encuentra el grupo de estudio

Tabla 3. (Resultados del instrumento medidas de dispersión)

	Estadísticos			
	DIMENSION PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	DIMENSION ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES	DIMENSION PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD	DIMENSION DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE
N Válido	18	18	18	18
Perdidos	0	0	0	0
Media	3.50	3.44	3.50	2.94
Mediana	4.00	3.50	3.50	3.00
Desv. Desviación	1.425	1.149	1.249	0.998
Varianza	2.029	1.320	1.559	0.997

Nota: INSTRUMENTO aplicado a los SUJETOS que conforman el grupo de estudio

Análisis e interpretación

A partir de los datos presentados en la tabla previa, se evidencia que las medidas de dispersión del instrumento muestran que no se registró pérdida de información, pues se trabajó con el 100 % de los datos, correspondientes a los 18 participantes evaluados.

En relación con las medidas de tendencia central, se observa que la media presenta valores que fluctúan entre 2.94 y 3.50, lo que indica variaciones moderadas en las puntuaciones promedio de los encuestados. Asimismo, la mediana registrada oscila entre 3 y 4, lo cual confirma la consistencia de las respuestas al considerar el total de sujetos participantes.

Respecto a la desviación estándar, se obtuvieron valores comprendidos entre 0.998 y 1.425, reflejando un nivel de dispersión de las puntuaciones que se mantiene dentro de rangos aceptables, considerando que todos los datos fueron debidamente procesados y analizados.

Datos Procesados desde las Dimensiones de las Variables y sus indicadores.

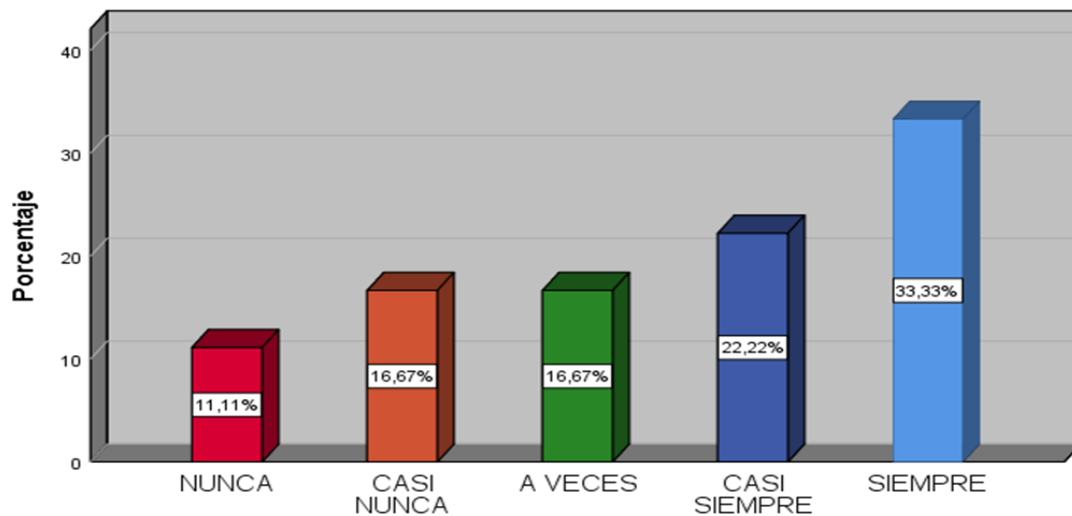
1) Dimensión Preparación para el Aprendizaje de los Estudiantes

Tabla 4. Dimensión Preparación para el Aprendizaje de los Estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	11.1	11.1	11.1
	CASI	3	16.7	16.7	27.8
	NUNCA				
	A VECES	3	16.7	16.7	44.4
	CASI	4	22.2	22.2	66.7
	SIEMPRE				
	SIEMPRE	6	33.3	33.3	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio.

Figura 1. Dimensión Preparación Para el Aprendizaje de los Estudiantes



Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos permiten identificar la distribución de las respuestas del grupo participante. Se observa que 2 sujetos (11.1%) manifestaron la opción “*Nunca*”; mientras que 3 participantes (16.7%) eligieron “*Casi nunca*”. De igual manera, 3 docentes (16.7%) seleccionaron la alternativa “*A veces*”, y 4 sujetos (22.2%) marcaron “*Casi siempre*”. Finalmente, la mayor proporción corresponde a 6 participantes (33.3%), quienes indicaron “*Siempre*”.

En síntesis, los resultados de la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes muestran que la mayor parte de los evaluados seleccionó la categoría “*Siempre*”, lo que evidencia una percepción predominantemente favorable respecto al cumplimiento de esta dimensión dentro del desempeño docente.

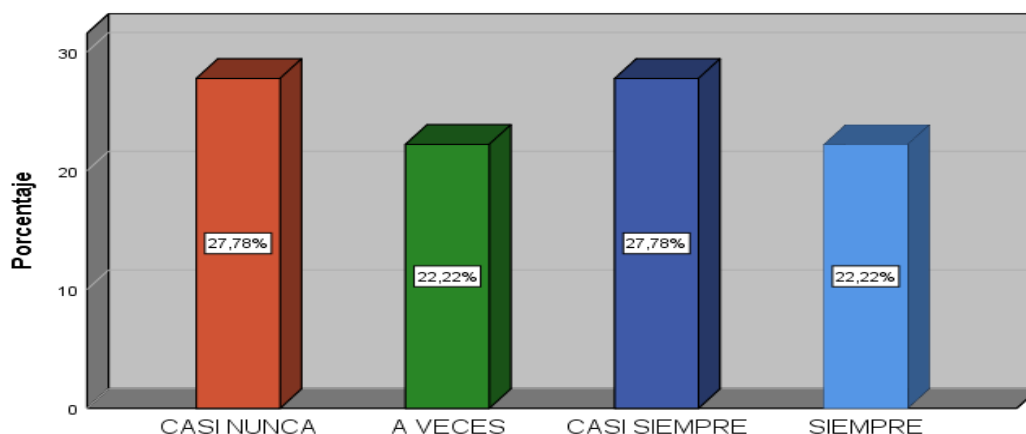
2) Dimensión Enseñanza Para El Aprendizaje De Los Estudiantes

Tabla 5. Dimensión Enseñanza Para el Aprendizaje de los Estudiantes

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	5	27.8	27.8	27.8
	A VECES	4	22.2	22.2	50.0
	CASI SIEMPRE	5	27.8	27.8	77.8
	SIEMPRE	4	22.2	22.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 2. Dimensión Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes



Nota. Figura Dimension Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos respecto a las respuestas del grupo muestran que 5 participantes (27.8%) seleccionaron la opción “A veces”; mientras que 4 sujetos (22.2%) también marcaron dicha alternativa. Asimismo, 5 evaluados (27.8%) eligieron la categoría “Casi siempre” y, finalmente, 4 docentes (22.2%) respondieron “Siempre”.

En conjunto, los datos de la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad revelan que la mayor proporción de participantes se ubica en la categoría “Casi siempre”, lo cual indica una percepción predominantemente favorable sobre el grado de involucramiento docente en la gestión escolar vinculada al entorno comunitario.

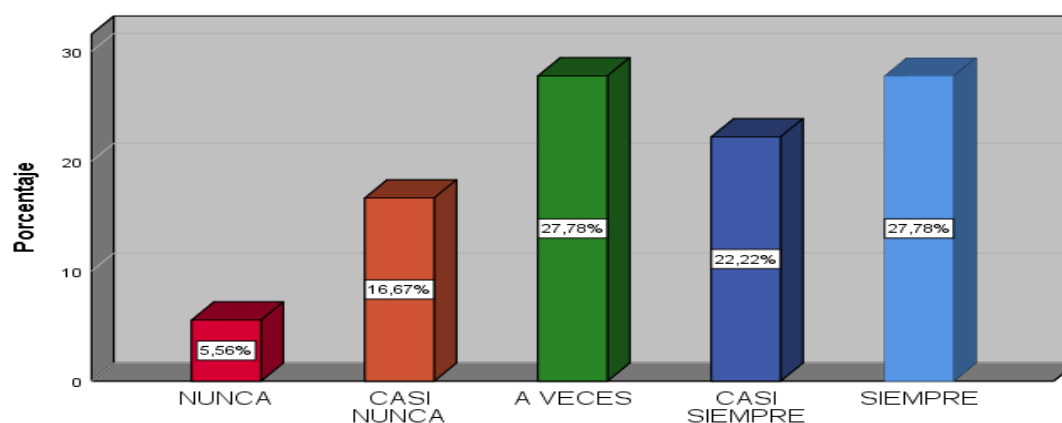
3) Dimensión Participación en la Gestión de la Escuela Articulada a la Comunidad

Tabla 6. Dimensión Participación en la Gestión de la Escuela Articulada a la Comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	5.6	5.6	5.6
	CASI NUNCA	3	16.7	16.7	22.2
	A VECES	5	27.8	27.8	50.0
	CASI SIEMPRE	4	22.2	22.2	72.2
	SIEMPRE	5	27.8	27.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 3. Dimensión Participación en la gestión de la Escuela articulada a la comunidad



Nota. La figura presenta Participación en la gestión de la Escuela articulada a la comunidad

Análisis e Interpretación

Los resultados relativos a las respuestas del grupo muestran que 1 participante (5.6%) indicó la opción “*Nunca*”. Asimismo, 3 docentes (16.7%) seleccionaron “*Casi nunca*” y 5 participantes (27.8%) marcaron “*A veces*”. Del mismo modo, 4 evaluados (22.2%) eligieron la alternativa “*Casi siempre*”, mientras que 5 sujetos (27.8%) respondieron “*Siempre*”.

En síntesis, los datos correspondientes a la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad revelan que la mayor proporción de docentes se concentra en las categorías “A veces” y “Siempre”, lo que evidencia niveles variables de involucramiento, aunque con una tendencia positiva hacia la participación activa en los procesos de gestión escolar vinculados a la comunidad.

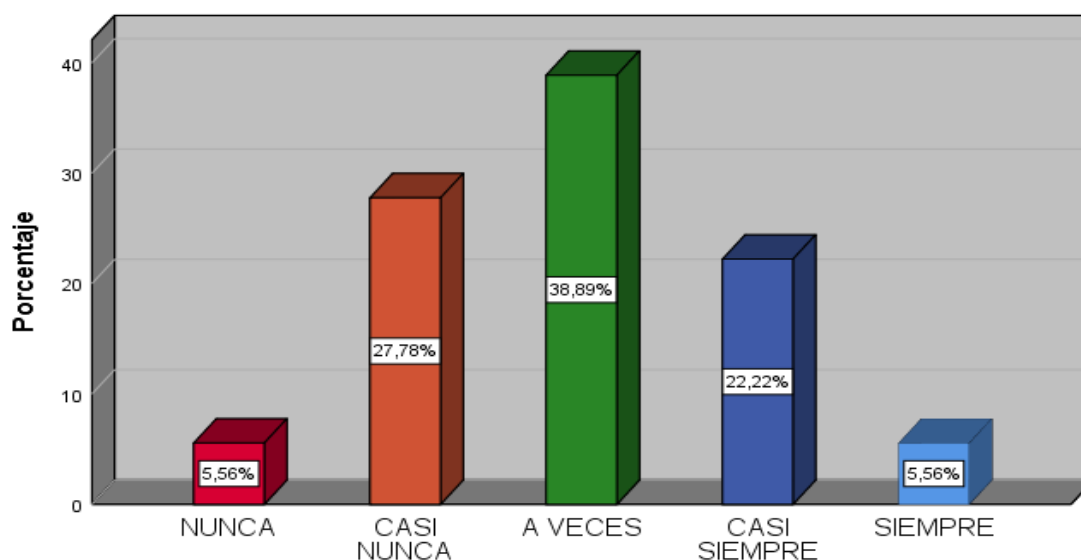
4) Dimensión Desarrollo De La Profesionalidad Y La Identidad Docente

Tabla 7. Dimensión Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	5.6	5.6	5.6
	CASI NUNCA	5	27.8	27.8	33.3
	A VECES	7	38.9	38.9	72.2
	CASI SIEMPRE	4	22.2	22.2	94.4
	SIEMPRE	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 4. Dimensión Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente



Nota. La figura presenta el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos para esta dimensión evidencian que 1 participante (5.6%) seleccionó la opción “Nunca”. Asimismo, 5 docentes (27.8%) indicaron “Casi nunca”, mientras que la mayor proporción, 7 sujetos (38.9%), optaron por “A veces”. Del mismo modo, 4 participantes (22.2%) marcaron la alternativa “Casi siempre”, y finalmente 1 docente (5.6%) señaló “Siempre”.

En conclusión, los datos referentes a la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad muestran que la categoría predominante fue “A veces”, lo que sugiere un nivel de participación moderado e intermitente por parte de los docentes en las actividades de gestión vinculadas a la comunidad educativa.

Gestión Educativa - Variable Independiente

Objetivo

Determinas las condiciones en las que se encuentra el grupo de estudio, así mismo determinar qué aspectos se ha desarrollado en los sujetos.

Tabla 8. (Resultados del instrumento medidas de dispersión)

Estadísticos				
	DIMENSIÓN N PEDAGOGÍ A	DIMENSIÓN ADMINISTRATIV A	DIMENSIÓN COMUNITARI A	DIMENSIÓN INSTITUCIONA L
N Válido	18	18	18	18
Perdido s	0	0	0	0
Media	3.28	3.06	3.28	3.28
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.50
Desv. Desviación	1.179	1.110	1.127	1.274
Varianza	1.389	1.232	1.271	1.624

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla anterior, se observa que no se registraron pérdidas de información, puesto que el instrumento logró procesar el 100 % de los datos correspondientes a los 20 participantes. En relación con las medidas de tendencia central, las medias obtenidas muestran valores que fluctúan entre 3.28 y 3.06, evidenciando una variabilidad mínima entre los puntajes más altos y más bajos.

Asimismo, los valores de la mediana se sitúan entre 3 y 3.5, lo que indica una distribución de respuestas relativamente homogénea dentro del grupo evaluado. En cuanto a la desviación estándar, esta presenta rangos entre 1.11 y

1.274, lo cual refleja una dispersión moderada de las respuestas, manteniendo consistencia en la información procesada.

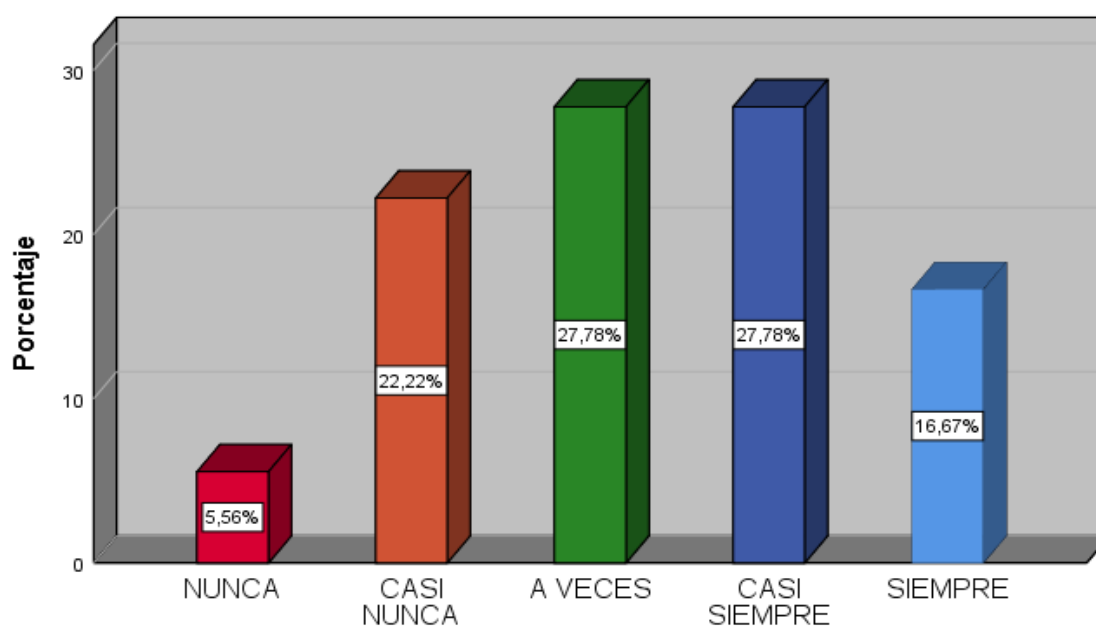
1. Dimensión Pedagogía

Tabla 9. Dimensión Pedagogía

Dimensión Pedagogía					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	5.6	5.6	5.6
	CASI NUNCA	4	22.2	22.2	27.8
	NUNCA A VECES	5	27.8	27.8	55.6
	CASI SIEMPRE	5	27.8	27.8	83.3
	SIEMPRE	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 5. Dimensión pedagógica



Nota. Esta figura representa a la dimensión pedagógica

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos para la valoración de las respuestas del grupo muestran que 1 participante (5.6%) indicó la opción “*Nunca*”; 4 participantes (22.2%) seleccionaron “*Casi nunca*”; 5 participantes (27.8%) eligieron “*A veces*”; de igual manera, 5 participantes (27.8%) marcaron “*Casi siempre*”; y finalmente, 3 participantes (16.7%) optaron por “*Siempre*”.

En consecuencia, los datos permiten afirmar que, en la dimensión pedagógica, la tendencia predominante de los sujetos evaluados se concentra en las categorías “*A veces*” y “*Casi siempre*”, lo que sugiere niveles intermedios y frecuentes de cumplimiento respecto a los indicadores evaluados en esta dimensión.

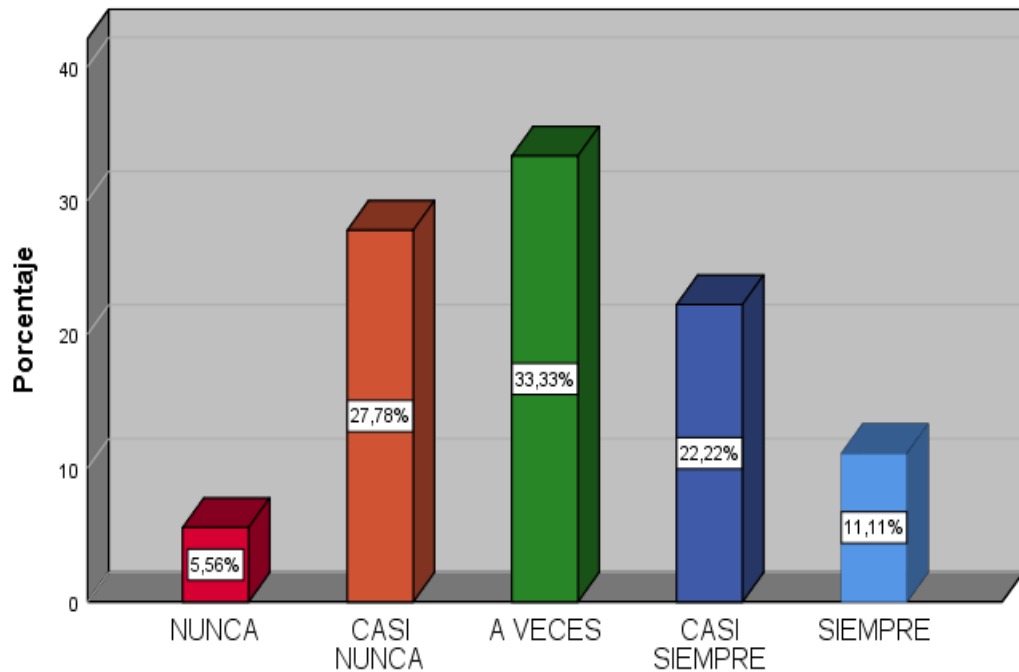
2. Dimensión Administrativa

Tabla 10. Dimensión Administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	5.6	5.6	5.6
	CASI NUNCA	5	27.8	27.8	33.3
	A VECES	6	33.3	33.3	66.7
	CASI SIEMPRE	4	22.2	22.2	88.9
	SIEMPRE	2	11.1	11.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 6. Dimensión Administrativa



Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos para valorar las respuestas del grupo evidencian que 1 participante (5.6%) seleccionó la opción “Nunca”; 5 participantes (27.8%) marcaron “Casi nunca”; 6 participantes (33.3%) indicaron “A veces”; 4 participantes (22.2%) eligieron “Casi siempre”; y finalmente, 2 participantes (11.1%) respondieron “Siempre”.

En síntesis, los datos muestran que en la dimensión administrativa, la mayor proporción de sujetos evaluados se ubica en la categoría “A veces”, lo cual refleja un nivel intermedio en el cumplimiento de los aspectos administrativos considerados en esta dimensión.

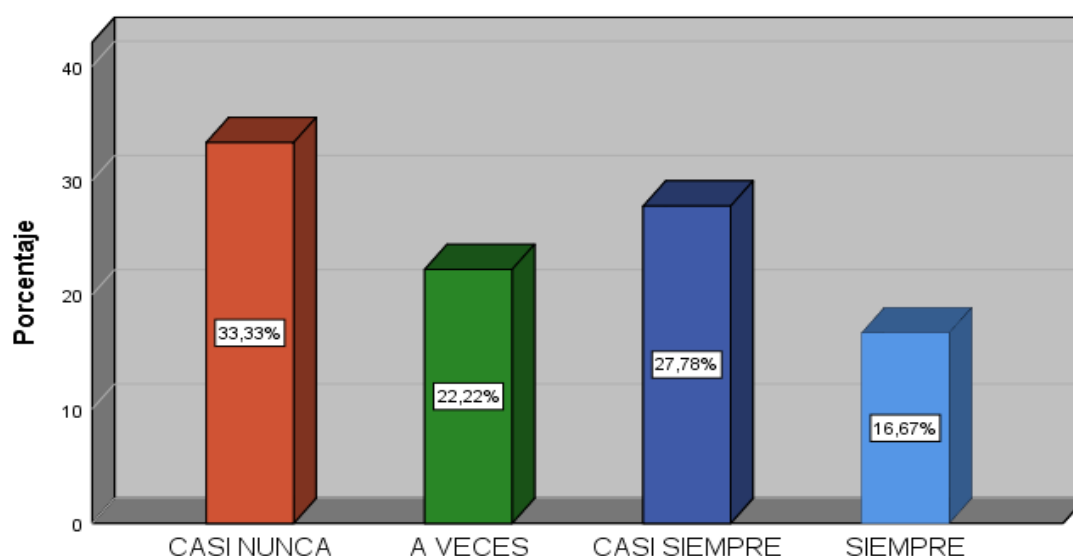
3. Dimensión Comunitaria

Tabla 11. Dimensión Comunitaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	33.3	33.3	33.3
	A VECES	4	22.2	22.2	55.6
	CASI SIEMPRE	5	27.8	27.8	83.3
	SIEMPRE	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 7. Dimensión Comunitaria



Nota. Esta figura representa a la dimensión comunitaria

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que 6 participantes, equivalentes al 33.3%, manifestaron la opción “CASI NUNCA”; mientras que 4 sujetos (22.2%) seleccionaron “A VECES”. Asimismo, 5 participantes, que representan el 27.8%, indicaron “CASI SIEMPRE”, y finalmente, 3 sujetos (16.7%) señalaron “SIEMPRE”.

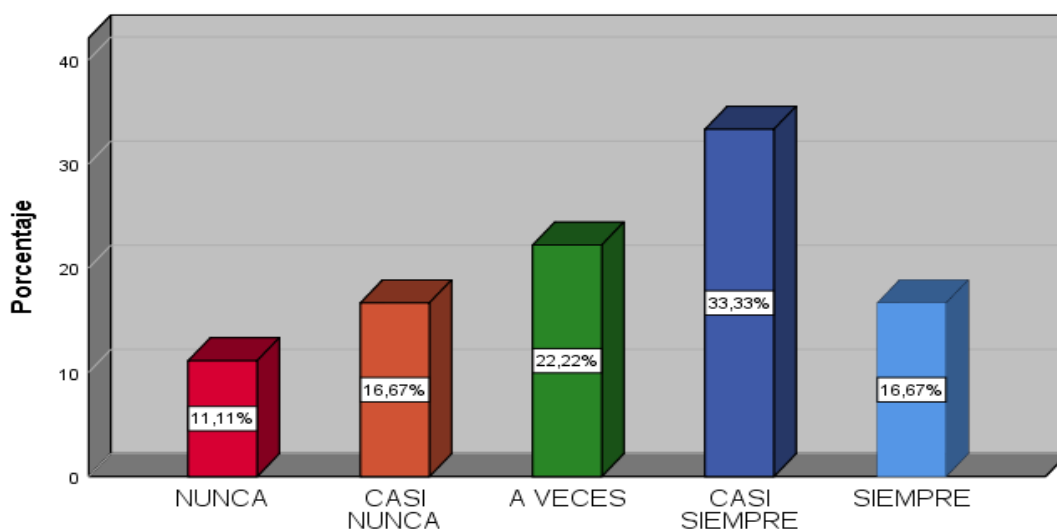
En relación con la dimensión **COMUNITARIA**, estos datos evidencian que la mayor proporción de participantes se ubicó en la categoría “CASI NUNCA”.

Tabla 12. Dimensión Institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	11.1	11.1	11.1
	CASI NUNCA	3	16.7	16.7	27.8
	A VECES	4	22.2	22.2	50.0
	CASI SIEMPRE	6	33.3	33.3	83.3
	SIEMPRE	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

Nota. Esta tabla muestra los resultados del instrumento aplicado al grupo de estudio

Figura 8. Dimensión Institucional



Nota. Esta figura representa a la dimensión institucional

Análisis e Interpretación

Los resultados evidencian que 2 participantes (11.1%) seleccionaron la opción “NUNCA”, mientras que 3 sujetos (16.7%) optaron por “CASI NUNCA”. Asimismo, 4 participantes, equivalentes al 22.2%, marcaron “A VECES”; y 6 de ellos, que representan el 33.3%, señalaron “CASI SIEMPRE”. Finalmente, 3 sujetos (16.7%) eligieron la categoría “SIEMPRE”.

En cuanto a la dimensión INSTITUCIONAL, los datos muestran que la mayor proporción de participantes se ubicó en la categoría “CASI SIEMPRE”.

Prueba de normalidad

Tras analizar los datos estadísticos y procesarlos en función del número de individuos que conforman la población y la muestra, se determinó que, al contar con un total de 20 estudiantes, la prueba de normalidad más adecuada es **Shapiro–Wilk**, dado que este estadístico es recomendado para muestras pequeñas ($n < 50$).

Tabla 13. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DESEMPEÑO DOCENTE	0.174	18	0.153	0.924	18	0.153
GESTION EDUCATIVA	0.187	18	0.098	0.926	18	0.163

a. Corrección de significación de Lilliefors

Usamos la prueba de SHAPIRO - WILK por ser wo sujetos el cual es menor a 50 personas

criterio para determinar normalidad:							
P-Valor	(=) o (>)	α	aceptar H0:	los datos provienen de una distribucion normal			
P-Valor	<	α	aceptar H1:	los datos NO provienen de una distribucion normal			

Se concluye que lo datos provienen de una distribución normal ya que el nivel de significancia para ambos instrumentos es de 0.153 el cual es mayor a 0.05, por ello usaremos un estadístico para la prueba de hipótesis con enfoque no paramétrico

Análisis de fiabilidad

La evaluación de la fiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente **alfa de Cronbach**, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 14. Estadísticas de fiabilidad-Desempeño docente

Estadísticas de fiabilidad-Desempeño docente	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.974	15

Tabla 15. Estadísticas de fiabilidad-Gestión Educativa

Estadísticas de fiabilidad-Gestión Educativa	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.982	16

De acuerdo con los resultados obtenidos, el coeficiente alfa de Cronbach fue de **0.974** para el instrumento referido al *Desempeño Docente* y de **0.982** para el instrumento de *Gestión Educativa*. Estos valores evidencian un **alto nivel de fiabilidad**, lo que indica que ambos instrumentos presentan una excelente consistencia interna bajo las condiciones en que fueron aplicados.

4.3. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se empleó el coeficiente **Rho de Spearman**, dado que los datos provienen de un instrumento con escala de tipo Likert, el cual se considera de naturaleza ordinal y no necesariamente paramétrica. Por ello, Spearman resulta adecuado para analizar la relación entre variables cuando no se cumplen los supuestos de normalidad o cuando las mediciones se basan en rangos. A continuación, se presenta la descripción general para interpretar los valores del coeficiente:

- El coeficiente de Spearman puede variar entre **-1** y **+1**.

- **Valores positivos** indican una *relación directa* entre las variables, es decir, cuando una variable incrementa, la otra también tiende a aumentar.
- **Valores negativos** señalan una *relación inversa*: a mayor puntuación en una variable, la otra tiende a disminuir.
- Un valor cercano a **0** refleja la *ausencia de relación* significativa entre ambas variables.

Hipótesis general

La siguiente relación de prueba de hipótesis es para las variables “Desempeño Docente” y “Gestión Educativa”

Tabla 16. Hipótesis general

Correlaciones			DESEMPEÑO DOCENTE	GESTION EDUCATIVA
Rho de Spearman	DESEMPEÑO DOCENTE	Coefficiente de correlación	1.000	,930**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	18	18
	GESTION EDUCATIVA	Coefficiente de correlación	,930**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	18	18
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Nota. Esta tabla muestra las correlaciones de desempeño docente y Gestión Educativa

Análisis e interpretación

Los resultados muestran un coeficiente de **0.930**, lo cual evidencia una relación directamente proporcional muy fuerte entre las variables. Esto significa que, a medida que el **clima familiar** presenta valores más altos, las **habilidades socioemocionales** también tienden a incrementarse de manera consistente.

De acuerdo a la prueba de hipótesis se tiene que la relación entre variables es positiva y directamente proporcional por lo que se concluye que SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA y SE ACEPTA LA HIPOTESIS ALTERNA

Hipótesis Nula (H₀)

No Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023

Hipótesis general (H₁)

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023

- Hipótesis específicas 1

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023.

Tabla 17. Hipótesis específicas 1

Correlaciones				
			PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE	GESTION PEDAGOGICA
Rho de Spearman	PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE	Correlación de Pearson	1	,928**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	18	18
	GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	,928**	1
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	18	18

Nota. Esta tabla muestra las correlaciones de preparación para el aprendizaje y gestión educativa

Análisis e interpretación

Se evidencia que la relación entre las variables es 0.928 lo que indica que existe una relación directamente proporcional que indica que, a medida, que PREPARACION PARA EL APRENDIZAJE incrementa su valor, la GESTION EDUCATIVA también lo hará.

- Hipótesis específicas 2

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023

Tabla 18. Hipótesis específicas 2

Correlaciones			ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE	GESTION ADMINISTRATIVA
Rho de Spearman	ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE	Coefficiente de correlación	1.000	,919**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	18	18
	GESTION EDUCATIVA	Coefficiente de correlación	,919**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	18	18

Nota. Esta tabla muestra las correlaciones enseñanza para el aprendizaje y gestión educativa

Análisis e interpretación

Se evidencia que la relación entre las variables es 0.919 lo que indica que existe una relación directamente proporcional que indica que, a medida, que ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE incrementa su valor, la GESTION EDUCATIVA también lo hará.

- **Hipótesis específicas 3**

Existe relación significativa entre la gestión educativa y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023

Tabla 19. Hipótesis específicas 3

Correlaciones				
			PARTICIPACION EN LA GESTION	DIMENSION COMUNITARIA
Rho de Spearman	PARTICIPACION EN LA GESTION	Coefficiente de correlación	1.000	,917**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	18	18
	GESTION EDUCATIVA	Coefficiente de correlación	,917**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	18	18

Nota. Esta tabla muestra las correlaciones participación en la gestión y gestión educativa

Análisis e interpretación

Se observa un coeficiente de **0.917**, lo que refleja una relación directamente proporcional muy fuerte entre las variables. Este resultado indica que, conforme aumenta el nivel de **participación en la gestión**, la **gestión educativa** también tiende a incrementarse de manera significativa.

- **Hipótesis específicas 4**

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desarrollo de la Profesionalidad y la identidad docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023.

Tabla 20. Hipótesis específicas 4

Correlaciones			DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL
Rho de Spearman	DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE	Coefficiente de correlación	1.000	,904**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	18	18
	GESTIÓN EDUCATIVA	Coefficiente de correlación	,904**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	18	18

Nota. Esta tabla muestra las correlaciones desarrollo de la profesionalidad y gestión educativa

Análisis e interpretación

El coeficiente obtenido es de 0.904, lo que evidencia una relación directamente proporcional muy fuerte entre las variables. Este resultado permite concluir que, a medida que el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente aumenta, la gestión educativa también tiende a incrementarse de manera significativa.

4.4. Discusión de resultados

Los resultados Los resultados estadísticos permiten afirmar, en relación con la hipótesis general, que existe una correlación significativa de $r = 0.930$, lo que demuestra que la gestión educativa se vincula de manera directa y altamente significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa Integrado Libertador Mariscal Castilla de Oxapampa durante el 2023. Este valor confirma una relación positiva fuerte entre ambas variables en la población estudiada.

Asimismo, se identificó una correlación significativa de 0.930 entre la gestión institucional y el desempeño docente, lo que evidencia una asociación positiva elevada.

De igual modo, se encontró una correlación de 0.928, catalogada como positiva alta, entre la dimensión pedagógica y la preparación para el aprendizaje, lo que muestra una relación estrecha entre ambas.

Del mismo modo, se obtuvo un coeficiente de 0.919 que evidencia una correlación significativa entre la gestión administrativa y los procesos de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

También se halló una correlación significativa de 0.917 entre la dimensión comunitaria y la participación en la gestión escolar articulada a la comunidad, lo que confirma una relación positiva considerable.

Finalmente, la dimensión institucional mostró una correlación de 0.904 con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, valor que representa un nivel de relación positiva alta en la I.E.I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco, 2023.

Estos resultados guardan concordancia con el estudio de Menacho (2010), quien reporta que los directores asignan un nivel promedio a los dos grupos comparados, sin encontrar diferencias significativas entre ellos. Asimismo, dicho autor señala que las dimensiones referidas a la actitud docente y a la planificación técnico-pedagógica alcanzan niveles elevados.

CONCLUSIONES

Se identificó una correlación significativa de $r = 0.930$, lo que permite afirmar que la gestión educativa mantiene una relación directa y altamente significativa con el desempeño docente en la Institución Educativa Integrado Libertador Mariscal Castilla de Oxapampa durante el año 2023.

Asimismo, se halló una correlación significativa de $r = 0.919$ entre la gestión administrativa y los procesos de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, lo que evidencia una relación positiva fuerte en el mismo contexto institucional.

De igual manera, se obtuvo un coeficiente significativo de $r = 0.917$ entre la dimensión comunitaria y la participación en la gestión escolar articulada a la comunidad, lo que confirma una asociación positiva relevante en la I.E.I. Libertador Mariscal Castilla.

Finalmente, se registró una correlación significativa de $r = 0.904$ entre la dimensión institucional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, indicador que refleja un nivel de correlación positiva elevada en dicha institución educativa durante el 2023.

RECOMENDACIONES

La I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco, como una institución integrado está en la obligación de capacitar de manera permanente a los docentes, personal jerárquico y administrativo a capacitarse de manera periódica para alcanzar la calidad educativa.

La UGEL es otro estamento llamado a capacitar a los docentes y personal directivo – administrativo para mantener la disciplina y el orden.

En general los docentes deben capacitarse para desenvolverse con calidad en el aula.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2006). *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Amat, J.M. (2006). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Arriaga, M. (2008). *Gestión de la calidad educativa en América latina: logros, Dificultades y perspectivas*. México: Ed. Humanistas.
- Arango, M. (2010). *La participación de los padres de familia*. Washington: Ed. PREDE/ OEA.
- Abundes (2011). *Una estrategia de gestión para mejorar el desempeño docente y la calidad de la educación pública en el nivel secundaria en México*. Instituto Politécnico Nacional, Tesis para Obtener el Grado de Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación. México.(2016)
- Arratia Marina (2009). “*Gestión Educativa en el contexto de la EIB*”. PROEIB Andes- UMSS. Cochabamba.
- Ayábar (2013), *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima*
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: Muralla.
- Carrasco, S. (2009) *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos.
- Cerda, H. (2013). *La Nueva Evaluación Educativa: Desempeños, logros, competencias y estándares*. Bogotá: Edit. Magisterio.
- Collao, O. (2013). *Administración y Gestión Educativa*. Lima: UNMSM.
- Elera (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*. Tesis para optar el grado académico de

Maestro en Educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa,
Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú.

Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. (Tesis de Maestría) España: Universidad Complutense de Madrid.

Fuchs, C. (2007). *Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño*. El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Hernández S. R., Fernández C. C. Y Baptista P. L., (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. web
https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf

Ivancevich, et al. (2006). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Colombia: IRWIN.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración. México. Novena Edición.

Landeau R. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*, Tercera Edición. México: Edit. Limusa SA, Grupo Noriega editores.

Medina, L. Mercedes (2012), *Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior*. Universidad de Oriente, Tesis para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General, Puerto La Cruz, Venezuela.

Menacho (2010). *Desempeño docente en instituciones educativas públicas entre participantes y no participantes del programa de capacitación docente en maestría convenio UNE – Región Callao*. Tesis de Grado Académico de

Montero y Saravia (2014). *Gestión educativa y desempeño de los docentes de la Institución Educativa N° 1231, UgeL N° 06 del Distrito de Ate*. Tesis para optar

el grado académico de Magister en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.

Ministerio de Educación (2015). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la Institución Educativa*. Perú

Ministerio de Educación (2015). *Manual de gestión escolar*. Perú

Ministerio de Educación (2015). *Orientaciones generales para la planificación curricular*. Perú

Ministerio de Educación (2015). *Marco de buen desempeño docente*. Perú

Montenegro, I. A., Aldana, I. A. M. (2013). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Pérez, A. (2008) *Nuevas exigencias y escenarios en la profesión docente en la era de la información y de la incertidumbre*.

Ramírez (2012). *La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*.

Román M. y Murillo J. (2008). *La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo* Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa - Volumen 1, Número 2, editorialpdf-
<http://www.rinace.net/riece/numeros/vol1-num2/editorial.pdf>

Sander (2006). *Diferentes enfoques de gestión educativa*. Bogotá: Edit. Magisterio.

Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Ministerio de Educación, Lima – Perú.

Valdés H. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. La Habana, Cuba: Edit. ICCP.

Victoria L. (2013). *Manual de la evaluación de desempeño*. Bogotá Colombia. Edit. Limusa.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario - A Gestión Educativa

Datos informativos

Edad :

Sexo : M () F ()

Fecha :

Instrucción:

- Lea detenidamente cada pregunta
- Marca con (x) la valoración apreciada que considere, según lo que observa

El presente instrumento pretende recoger información respecto a la situación de la Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco, 2023.

Nº	Items	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
	PEDAGOGICA					
01	¿El Director promueve opciones de metodologías pedagógicas?					
02	¿El Director supervisa y/o monitorea las programaciones curriculares de los docentes?					
03	La dirección realiza capacitaciones en las jornadas pedagógicas					
04	Se promueve adecuadamente al potencial humano, asignándoles comisiones, cargos, funciones.					
	ADMINISTRATIVA					
05	La Dirección distribuye correctamente las aulas y laboratorios en la institución Educativa.					
06	Se proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico					
07	El Director realiza coordinaciones con la DRE u otras instancias del MED.					
08	Se informa de los documentos de la DRE a los docentes y administrativos.					
	COMUNITARIA					
09	El Director establece en la institución educativa, relaciones de cooperación con otras instituciones a través de convenios.					
10	Fomenta la dirección participación activa entre la comunidad educativa					

	en eventos a favor de la I.E y la comunidad.					
11	La dirección gestiona la participación en jornadas de sensibilización de salud, valores y cuidado ambiental.					
12	El Director plantea proyectos educativos como respuestas a los problemas de la comunidad					
	INSTITUCIONAL					
13	El reglamento interno de su institución educativa es revisado y actualizado.					
14	El director acata las normas emanadas por MINEDU y el Sector de Educación					
15	Es Ud. convocado por la dirección a participar en la elaboración de los documentos de gestión					
16	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los docentes.					

Fuente: Adaptado de Fascículo, Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, MINEDU (2012)

Instrumento 2

Cuestionario –B Desempeño Docente

Datos informativos

Edad :

Sexo : M () F ()

Fecha :

Instrucción:

- Lea detenidamente cada pregunta
- Marca con (x) la valoración apreciada que considere, según lo que observa

El presente instrumento pretende recoger información respecto al desempeño docente y que se presenta la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco, 2023.

Nº	Items	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
	PREPARACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES					
01	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.					
02	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas.					
03	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes					
04	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.					
	ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES					
05	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se					

	exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.					
06	Reflexiona permanentemente con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.					
07	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
08	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo al estilo de aprendizaje de los estudiantes.					
	PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA A LA COMUNIDAD					
09	Participa en la gestión del proyecto educativo institucional, del currículo y de los planes de mejora continua involucrándose activamente en equipo de trabajo.					
10	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, propuestas de innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					
11	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
12	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados					
	DESARROLLO DE LA PROFESIONALIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE					
13	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.					

14	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional					
15	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos					

Fuente: Adaptado de Fascículo, Marco de Buen Desempeño Docente, MINEDU (2014)

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

ATOS GENERALES

Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco 2023.

El Sr. Carlos Muñoz Rangel.....DNI N. 84012366.....Grado. Sexto

Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Manuel Odría

Nombre del instrumento: apellidos y nombre del evaluador Ela Carolina Muñoz Romero DNI N. 04012366 Grado Doctor

Nombre del instrumento: apellidos y nombre del evaluador <i>Elio Carrero Muñoz Asmiller</i> DNI <i>12.222.222</i>		Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
INDICADORES	CRITERIOS	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje propio																	X			
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																	X			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	X			
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	X			
SUFICIENCIA	Comprende los aspecto en cantidad y calidad																	X			
INTENSIONALIDAD	Adecuado para valorar el instrumento																				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teorico científicos																		X		
COHERENCIA	Entre los items e indicadores																		X		

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco 2023.

Nombre del Instrumento: apellidos y nombre del evaluar. Pérez Santiván Cecilia DNI N. 8404596 Grado Magister

[illegible]

INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco 2023.

Nombre del Instrumento: apellidos y nombre del evaluador Pedro Villanueva DNI N.º 6926249 Grado Maestría

[illegible]

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Gestión Educativa y la Relación con el Desempeño Docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	INDICADORES
Problema General ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el desempeño docente en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco, 2023? Problemas Específicos ¿Cómo se relaciona la gestión pedagógica y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023? ¿Cómo se relaciona la gestión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal	Objetivo General Determinar la relación que haya entre la gestión educativa y el desempeño docente de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023. Objetivos Específicos Establecer la relación entre gestión pedagógica y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023 Establecer la relación entre la gestión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023.	Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023. Hipótesis Específicas Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco – 2023. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en la I. E. I. Libertador Mariscal Castilla, Oxapampa – Pasco - 2023 Existe relación significativa entre la dimensión comunitaria y la Participación	V. Gestión Educativa Dimensiones Institucional Administrativa Pedagógica Comunitaria	• Participación. • Proyectos institucionales • Reglamento interno • Manual de organización y funciones • Comisiones de trabajo • Recursos económicos • Materiales educativos • Calendarización. • Potencial humano • Monitoreo • Supervisión • Capacitación • Estrategias de enseñanza. • Teorías constructivistas • Material didáctico. • Recursos • Ambiente • Evaluación de aprendizaje. • Módulos de aprendizaje. • Aliados estratégicos. • Relaciones • Participación.

			la identidad docente.	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación. Fomenta trabajo colaborativo con las familias. Comparte con las familias de los estudiantes. Reflexiona sobre su práctica docente. Participa en la generación de políticas educativas. Actúa con principio y ética profesional.
--	--	--	------------------------------	--