



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



#### TESIS

**NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN  
EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO GERENCIAL EN LOS DIRECTORES  
DE LAS I.E.S. DEL DISTRITO DE AYAVIRI EN EL AÑO 2018**

**PRESENTADA POR:**

**ROLANDO CAYLLAHUA HUANACO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**



## DEDICATORIA

Los dedico a mis queridos padres Fernando Cayllahua Ccahuana y Juana Justina. Huanaco Quispe por su constante apoyo que me dio; y a mis hermanos: Víctor Raúl, Ruth Beatriz, Elizabeth y Mary Esther; y que DIOS les bendiga en grande.

También, a mis docentes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, de la Escuela de Post Grado en mención: Administración de la Educación”.

Así también a mis hijos Rony Renee, Brithani y Rous y a su madre por darme el valor de alcanzar las metas trazadas.



## AGRADECIMIENTOS

Al Rector de la Universidad Nacional del Altiplano y a la Escuela de Post Grado, por brindarnos la oportunidad de estudiar el Post-grado en mención: “Administración de la educación” y se agradece por su contribución para el desarrollo de esta tesis al Dr. Edgar Mancha Pineda y Todos los docentes de la Escuela de Post Grado; por orientarnos y darnos su apoyo de docente en este trabajo de Investigación.

A la UGEL MELGAR- cuya dirección está a cargo del Prof. Pedro Roberto Enriques Yana y Todos los Directores de las IES. , del Distrito de Ayaviri, quién nos brindó las facilidades para la aplicación de los Instrumentos de esta Investigación.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Conocimiento de los instrumentos de gestión educativa.	2
1.1.2. Desempeño gerencial.	18
1.1.3. Roles generales.	32
1.2. Antecedentes	34
1.2.1. Antecedentes internacionales	34
1.2.2. Antecedentes nacionales	37

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del Problema	44
2.2. Enunciados del problema	45
2.2.1. Problema General	45
2.2.2. Problemas Específicos	45
2.3. Justificación	45
2.4. Objetivos	46
2.4.1. Objetivo general	46
2.4.2. Objetivos específicos	46
2.5. Hipótesis	46
2.5.1. Hipótesis general	46



2.5.2. Hipótesis específicas	47
------------------------------	----

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	48
3.2. Población	48
3.3. Muestra	49
3.4. Método de la investigación	50
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	51

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Cuadro y grafico estadísticos de la encuesta aplicada a los docentes del distrito de Ayaviri por muestreo, concerniente al desempeño gerencial de los directores del distrito de Ayaviri 2018.	54
4.2. Prueba de hipótesis	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	68

Puno, 25 de Julio de 2017

**ÁREA:** Planificación de la gestión de instituciones educativas

**TEMA:** Conocimientos de los instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial

**LÍNEA:** Diagnostico educativo



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Numero de directores y docentes que laboran en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.	48
2. Distribución de la muestra de los directores y docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri -Melgar.	50
3. Sobre el desempeño gerencial de los directores del distrito de Ayaviri del 2018	55
4. Categorización del nivel de conocimiento sobre los instrumentos de gestión educativa, en los directores del distrito de Ayaviri. 2018	56
5. Categorización de datos de variables	57
6. Datos generales de variables	60
7. Escala de valoraciones	62



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Sobre el desempeño gerencial de los directores del distrito de ayaviri del 2018	55
2. Categorización del nivel de conocimiento sobre los instrumentos de gestión educativa, en los directores del distrito de Ayaviri. 2018	56
3. La toma de decisiones, ubicando el coeficiente de correlación ( $r=0.98$ ) en la campana de Gauss	62



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario sobre nivel de conocimientos de instrumentos de gestión educativa dirigido a los directores de las IES. del Distrito de Ayaviri	68
2. Encuesta para evaluar el desempeño gerencial de los directores dirigidos a los docentes de las IES. del distrito de Ayaviri 2016	73

## RESUMEN

El desempeño gerencial de los directores de las unidades educativas en nuestro país, y su nivel en el conocimiento en gestión se hacen imprescindibles como variables de estudio. El propósito de la investigación; conocer la correlación entre el “Nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y el desempeño gerencial en los directores de las I.E.S., del distrito de Ayaviri en el año 2018”. La metodología de la investigación es de la forma siguiente: Tipo de Investigación descriptivo teniendo como diseño de la investigación correlacional. En la investigación se plantea que la hipótesis general existe una correlación muy alta de 0,98 entre ambas variables; en la primera hipótesis específica: existe un bajo índice de 25 % en conocimiento sobre los Instrumentos de gestión educativa y en la segunda hipótesis específica existe bajo índice de 15,7 % en desempeño gerencial puesto de los directores y docentes de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri. En la muestra de investigación se toma en cuenta el 40 % de la población total, según Fisher, con un margen de error menor del 5 % para este efecto se aplica la regla de tres simple, las técnicas de recolección de datos: examen por prueba escrita y la encuesta por cuestionario. Los resultados de la investigación, la hipótesis general de la investigación ha sido aceptada, es decir que se ha comprobado que existen correlaciones significativas, entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y el desempeño gerencial al 95% de seguridad estadística de los directores de las IES, del distrito de Ayaviri.

**Palabras claves:** Conocimiento, directores, gestión educativa, gerencia, e instrumentos de gestión.



## ABSTRACT

The managerial performance of the principals of the educational units in our country, and their level of knowledge in management become essential as variables of study. The purpose of the research; to know the correlation between the "Level of knowledge of the instruments of educational management and managerial performance in the directors of the I.E.S., of the district of Ayaviri in the year 2018". The methodology of the research is as follows: Descriptive type of research having as correlational research design. In the research it is stated that the general hypothesis there is a very high correlation of 0.98 between both variables; in the first specific hypothesis: there is a low index of 25 % in knowledge about the instruments of educational management and in the second specific hypothesis there is low index of 15.7 % in managerial performance put of the directors and teachers of the Secondary Educational Institutions of the district of Ayaviri. The research sample takes into account 40 % of the total population, according to Fisher, with a margin of error of less than 5 % for this effect the simple rule of three is applied, the data collection techniques: examination by written test and questionnaire survey. The results of the investigation, the general hypothesis of the investigation has been accepted, that is to say that it has been proved that there are significant correlations between the level of knowledge of the instruments of educational management and the managerial performance at 95% of statistical certainty of the principals of the IES, of the district of Ayaviri.

**Keywords:** Educational management, management instruments, knowledge, management, principals.

## INTRODUCCIÓN.

La Tesis titulada: “Nivel de Conocimiento de los Instrumentos de Gestión Educativa y el Desempeño Gerencial de los Directores de las IES., del distrito de Ayaviri en el año 2018”

Se desarrolló en cuatro capítulos que a continuación describo:

**CAPÍTULO I:** Comprende el problema de Investigación, planteamiento del problema, la formulación del problema de investigación, se presentó la justificación desde el punto de vista pedagógico, práctico y jurídico. Existiendo algunas limitaciones. Antecedentes a Nivel Internacional y Nacional; Objetivo general y Específicos.

**CAPÍTULO II:** Contiene el Marco Teórico, se desarrolló teniendo en cuenta el análisis de cada una de las variables, variable independiente y variable dependiente. También se revisó las bases teóricas; enfatizando la teoría de autores que desarrollan las distintas formas de técnicas esquemáticas en el aprendizaje.

**CAPÍTULO III:** Se establece el Marco Metodológicos se formuló las hipótesis, variables y su operacionalización de cada una de ellas.

Se explica la metodología aplicada, tipo de estudio, diseño, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de Análisis de datos

**CAPÍTULO IV:** Presenta los resultados, mediante la descripción y discusión de los mismos.

Finalmente se da a conocer las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos respectivos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Conocimiento de los instrumentos de gestión educativa.

Son documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico que sirven para tomar decisiones en la Institución Educativa. Orientan, dirigen, deciden la gestión en la Institución educativa. Son aprobados con Resolución Directoral en la Institución Educativa y forman el acervo documental de la institución educativa (Pumayauli, 2005).

Para administrar toda institución educativa es necesario contar con determinados instrumentos que debe ser el resultado de la planificación y organización educativa. El carpintero necesita un serrucho y de un martillo para construir muebles; mientras que la autoridad educativa necesita de un Proyecto Educativo Institucional (PEI), de un Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI) y otros instrumentos para dirigir la institución educativa (Charaja, 2011).

Por consiguiente los instrumentos de gestión educativa ayudan al personal directivo de las Instituciones Educativas ya sea público y privado a orientar su política educativa y cumplir sus objetivos y alcanzar las metas más próximas.

##### 1.1.1.1. Proyecto educativo institucional

Es un instrumento de planificación estratégica para el mediano plazo enmarcado dentro del proyecto educativo nacional, regional y local un instrumento de gestión que ayuda a orientar, conducir, y definir la vida institucional. Las autoridades locales contribuyen en la formulación y evaluación del PEI y en la ejecución de las actividades del Plan anual de Trabajo de la Institución Educativa concordado con el Plan de Desarrollo Concertado del Gobierno Local. Está compuesto por: identidad,

diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión. El Consejo Educativo Institucional (CONEI) participa en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. (Art. 52° de la Ley General de Educación).

El profesor participa y contribuye al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional (Art.56° Ley General de Educación).

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el *contexto* escolar, con miras a la consecución de logros y resultados *educativos*, que requieren inicialmente de una *identificación colectiva* articulada siempre a la *política educativa* del país(Burgos y Peña,1997).

### **Fases del P.E.I.**

#### **1. Formulación**

- Planteamiento del problema
- Identificación de recursos
- Misión, visión y objetivos
- Diseño de actividades
- Estrategias de acción
- Innovaciones

#### **2. Ejecución**

- Implementación de actividades, tareas y acciones.
- Uso de recursos
- Revisión de actividades
- Resolución de conflictos

#### **3. Evaluación**

- Monitoreo
- Criterios e indicadores de evaluación

**Componentes del P.E.I.-** está estructurado por los siguientes:

### **1) Identidad**

Es conocida también como ideario o filosofía del centro educativo. Por lo tanto, contiene los ideales y rasgos distintivos que deben sustentar su personalidad, su peculiar manera de ser y actuar que lo hará inconfundible respecto de las instituciones restantes. Dicha distinción y sello característicos se construye sobre la base de los rasgos actuales (que los ofrece el diagnóstico de la cultura prevaleciente), como punto de partida para el señalamiento prospectivo de sus rasgos futuros.

La construcción de la identidad supone la formulación de los propósitos institucionales y los grandes referentes normativos del accionar futuro de la institución. Ojo los propósitos, definen y marcan el ideario, las finalidades y las intencionalidades básicas del quehacer institucional, que la sociedad o la propia institución se asignan y hacia los cuales se orienta potencialidades y recursos. Corresponden a este componente la visión, la misión y los objetivos institucionales. Los referentes normativos, establecen los soportes de la cultura institucional y los componentes normativos que guían y orientan el quehacer institucional. A este componente corresponden los valores y los principios.

#### **a) La visión**

Constituye la concepción o imagen anticipada, vívida e imaginativa de la institución educativa tomando en cuenta la realidad en la cual opera. Describe los rasgos distintivos de la organización del futuro, su nuevo estado de organización, por tanto, la imagen objetivo que se pretende alcanzar a adonde queremos llegar. Es, pues, una apuesta movilizadora que inspira nuestros los esfuerzos tras el cumplimiento de la misma. Es nuestro sueño puesto en acción. De allí su carácter inminentemente intuitivo aun cuando no se pierda de vista la situación real.

Dependiendo de la comunidad educativa su formulación puede asumir características de una proposición central que a modo de idea fuerza sintetiza, cautiva y encauza inquietudes y esfuerzos. En otros casos es un conjunto de proposiciones que hacen referencia a aspectos o acciones definitorios del deber ser de la institución educativa. Responde a la pregunta ¿qué queremos ser?.

## **b) La misión**

En razón a la función general y específica que cumple una institución educativa, define la razón de ser de la IE., determina a qué nos dedicaremos y cuál es el servicio específico que prestaremos, movilizand o nuestras energías y capacidades en pos de aquello.

Por otra parte, describe qué haremos, por qué lo haremos y para quién lo haremos, constituyéndose en la base de la unidad de propósitos de los miembros de la comunidad educativa, y del desarrollo del sentido de su pertenencia.

Como es conocido, tratándose de entidades que comparten una tarea común hay un receptáculo básico y genérico de su quehacer que define un soporte genérico de misión para toda institución educativa. Por ejemplo: “educar o formar integralmente a los estudiantes”.

Sin embargo, la manera específica de cómo hacerlo va a depender del nivel educativo que abarca, si lo que se brinda es educación común o técnica, si pertenecemos al área rural o urbana, del énfasis en rasgos humanísticos o científicos y tecnológicos, o los valores por lo que se apuesta. Es esto lo que permitirá darle un sello peculiar a la misión establecida.

## **c) Los objetivos institucionales**

Como su nombre lo indica, se trata de aspiraciones o intencionalidades de carácter institucional. Por. Cobertura el conjunto de la organización tanto, su naturaleza y sentido no se limita al quehacer de una unidad, una determina función o actividad. Cobertura el conjunto de la organización.

Por otra parte, son intencionalidades ligadas a cambios a largo plazo que se pretenden alcanzar en cada una de las áreas o dimensiones matrices de la organización educativa: institucional, pedagógica y administrativa. Se comprenderá, entonces, porque se exige que su formulación debe precisar el cambio a lograr y no las acciones o estrategias a realizar. En suma, describen una parte de la realidad en marcha o que se espera alcanzar. No son descripciones ni funciones a desempeñar.

Asimismo, en la medida que dichos cambios encierran las aspiraciones cualitativas y cuantitativas de la comunidad educativa. Obviamente, deben tratarse de cambios factibles de lograrse en el periodo fijado, establecidos para un periodo de tiempo, claro y preciso, y comprensible para todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **d) Los valores institucionales**

Categorías o proposiciones axiológicas que componen la cultura de la I.E. Como es conocido, toda institución va generando o está en la capacidad de generar un ambiente interno sustentado en referentes axiológicos específicos, incluso establecer una escala de referentes valorativos en correspondencia al grado en que se sustentan y enmarcan los propósitos, intereses y modos de ser de los miembros de la I.E. Es decir, la diversidad de motivaciones que mueven a los miembros de una comunidad educativa van construyendo referentes valorativos, si es que no están ya estatuidos explícitamente, que pasan a ser soportes de una idiosincrasia peculiar. Por otra parte, su carácter normativo descansa sobre la capacidad que tienen para orientar la gestión institucional y ser compartidos a lo largo y ancho de la I.E.

#### **e) Los principios institucionales**

Constituyen proposiciones declarativas que a modo de ideas fuerza guían la vida institucional y el accionar de quienes forman parte de la comunidad educativa. Se entiende, entonces, que se conviertan en proposiciones axiomáticas que sostiene el accionar de conjunto de la organización escolar.

Lo peor que puede suceder, por tanto es que devengan en simples elementos declarativos. Es decir que estén formalmente estatuidos pero no asumidos ni internalizados por los agentes educativos, y que, por lo tanto, la práctica de la institución educativa, se ponga al margen de aquellos e incluso resulten contradictorios.

Los principios, como toda idea rectora tienen que ser parte permanente de la dinámica institucional, especialmente del accionar que implica el proceso educacional, de modo que, si, por ejemplo, una institución educativa declara como principio fomento de la creatividad y la innovación, no debe haber curso de acción que dentro o fuera del aula no responda a dicho principio normativo, a dicho desafío, a dicho compromiso. Sólo así estaremos hablando de principios pertinentes, vigentes y vitales.

En términos precisos se trata de principios cuya formulación no alude a una u otra dimensión, a uno u otro componente de la I.E. Aluden a la entidad educativa como conjunto. En ese sentido considérese principios como los siguientes:

- **Quehacer centrado en los beneficiarios**, en este caso en los estudiantes y por tanto en su aprendizaje.
- **Organización flexible**, en tanto capacidad de adaptación de la organización escolar a los cambios de su entorno para mejorar la calidad del servicio educativo; y hacer más pertinente (adecuado al medio y sus recursos) el trabajo pedagógico, potenciando sus fortalezas y reduciendo sus puntos débiles.
- **Mejoramiento permanente**, de los procesos de gestión institucional, de los procedimientos administrativos de manejo de recursos humanos, materiales y financieros, y de los procesos técnico pedagógicos contenidos en la propuesta pertinente.
- **Integración interna**, sustentado en un manejo horizontal y divergente que faculte grados de responsabilidad compartida, en la integración de los agentes de la comunidad educativa a partir del mejoramiento de las relaciones interpersonales cotidianas, en estrategia de delegación de funciones, asignando responsabilidades y otorgando confianza al personal para el ejercicio de sus competencias, en la conformación de equipos de trabajo, el otorgamiento de estímulos para el trabajo efectivo y de calidad, y en privilegiar las relaciones de coordinación y colaboración.
- **Escuela abierta y democrática**, no sólo a la diversidad de corrientes científicas y filosóficas, sino a la posibilidad de establecer alianzas con escuelas y comunidades afines, y alianzas estratégicas con entidades que aporten para el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.

## 2) Diagnóstico

Proceso que posibilita el conocimiento de la realidad externa e interna, su estado y gravitación sobre la institución educativa, permitiendo determinar las condiciones reales en que se encuentra, en la perspectiva de hacer la realidad su identidad institucional.

Todo diagnóstico implica dos momentos claramente diferenciados: la determinación situacional, que consiste en identificar, precisar y ordenar los aspectos que forman parte del entorno o contexto exterior, y asimismo, los aspectos que forman parte de la realidad interna, de la I.E. aspectos que pueden ser hechos, fenómenos o acontecimientos; procesos y tendencias.

El análisis y la comprensión de tales determinantes se puede hacer utilizando muchas metodologías y técnicas. Entre los más comunes tenemos: el método TKJ (Team Jiro Kawakita), la técnica DIFO (Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales) y la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El diagnóstico como herramienta de gestión no es sinónimo de técnica FODA, sino que existen otros métodos y técnicas de análisis como los mencionados anteriormente.

Sin embargo, la técnica FODA es una poderosa herramienta que permite abstraer oportunidades y amenazas institucionales, cuando se trata de la situación externa, y las debilidades y fortalezas, cuando se toma como referencia la situación interna. Sirve para analizar la realidad interna y externa, por lo cual es más completa que las técnicas alternativas. Además, permite relacionar unas y otras, permitiendo establecer y seleccionar estrategias de conjunto.

FODA, es por tanto, una “forma estructurada de análisis de las principales situaciones, procesos y tendencias externas e internas que enfrenta una institución, orientada a determinar las condiciones en que realmente se encuentra para emprender el largo camino del éxito”.

Tales condiciones, en versión de David Medianero son las siguientes:

**Oportunidades**, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, pero cuya particularidad radica en que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización educativa. Destacan, por ejemplo, los cambios en el entorno, las nuevas tecnologías y procesos, necesidades insatisfechas de los usuarios.

**Amenazas**, factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar o limitar el desarrollo de la organización educativa. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la institución educativa. Destacan, por ejemplo, la resistencia al cambio, la falta de interés o motivación de la población, los altos riesgos y grandes obstáculos.

**Fortalezas**, capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles

amenazas. Destacan, por ejemplo, las capacidades distintivas, ventajas naturales, recursos superiores.

**Debilidades**, limitaciones o carencias de recursos, capacidades y habilidades que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no les permite defenderse de las amenazas. Destacan, por ejemplo, los llamados talones de Aquiles, las desventajas, los recursos y las capacidades escasas.

El diagnóstico es un punto de referencia indispensable en toda acción planificada, el esquema de un diagnóstico para el PEI es organizado en dos áreas: interna y externa.

- Interna, se formulan preguntas en relación al aspecto pedagógico sobre el aprendizaje, el rendimiento, desempeño docente, pertinencia del currículo, eficiencia interna de la institución educativa, asimismo, preguntas referente al aspecto de gestión en relación de la organización, los procesos de gestión, las relaciones con la comunidad, el clima institucional.
- Externa, se formula preguntas en relación a las características de la zona: situación socioeconómica y cultural de la comunidad, restos arqueológicos, medios de comunicación, etc.

Para obtener los datos que se requiere se selecciona instrumentos como: encuestas, entrevistas, lectura de documentos, etc.

### 3) Propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica y la propuesta de gestión son los basamentos del componente estratégico del PEI, por tanto los ejes del accionar de mediano y largo plazo de la institución educativa, en su ruta hacia la realización de su identidad. La concepción de estrategia que corresponde a este caso es la de medio y modo de obtener lo que se busca, medios a los cuales recurre la organización educativa para hacer realidad sus aspiraciones: identidad en el caso del plan estratégico, objetivos y metas en el caso del plan operativo. Implica, también recursos que se necesitan para lograr el éxito deseado (Ospina, 1992).

En definitiva, precisa los ejes de previsión y ordenamiento del que hacer institucional.

La propuesta pedagógica contiene los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se sostienen los aspectos técnico pedagógico, en la perspectiva de cumplir la misión y realizar la visión de la institución educativa. Define, por

tanto, la posición de la escuela en lo que se refiere a la mejora de los servicios educativos que brinda. Por esta razón el MED lo presenta como concreción de la intencionalidad educativa del PEI. Se reconoce como sus componentes:

**a) Concepción educativa**

La concepción educativa constituye el cuerpo teórico conceptual y metodológico sobre el que se sostiene el proceso educativo de la institución educativa. Desde este punto de vista teórico implica asumir críticamente una teoría, paradigma y modelo educativo determinado, y, asimismo una determinada tecnología educativa, no en el sentido de la tecnología educativa conductista o tecnología educativa sistémica (TES), sino en su acepción más amplia. Por tanto como cuerpo organizado de medios y procedimientos, destinado a lograr ciertos objetivos, sobre la base del conocimiento científico.

Esta concepción va desde el concepto de educación hasta el enfoque pedagógico que gira en torno a los componentes: curricular, didáctico y evaluativo.

En lo que concierne a la concepción de educación existe multiplicidad de definiciones sobre educación, en la medida que cada doctrina y escuela pedagógica, cada intelectual o investigador, desde la peculiar frontera de la ciencia o filosofía educativa de la cual procede, ha arribado a una u otra definición de educación. Incluso, una entidad como el Ministerio de Educación, responsable del sistema educativo formal de nuestro país, a través de los Diseños o Estructuras Curriculares ha dado a conocer un peculiar concepto de educación que debe ser tomada en cuenta.

Ahora bien, como de lo que se trata es de establecer una definición de educación que la comunidad educativa requiere compartir, interesa de modo especial tener claridad sobre los elementos conceptuales correspondientes, lo que Álvarez de Zayas reconoce como los “elementos esenciales del proceso que, en su ordenamiento, en relación con otros componentes conforma su estructura”. Tales referentes conceptuales son los siguientes:

- Proceso enseñanza- aprendizaje
- La integridad del alumno
- La apropiación y desarrollo de la cultura
- Preparación para la vida de los alumnos.

En lo que concierne al enfoque pedagógico, este debe proponer una manera específica de entender y hacer educación. Por tanto, su tarea es asumir una determinada teoría y tecnología educativa, sobre cuya base se construye la concepción pedagógica de la institución educativa. Aquí se debe realizar las siguientes acciones:

- Manejar un enfoque curricular determinado.
- Definir un enfoque didáctico de aprendizaje y enseñanza (práctica pedagógica).
- Determinar un enfoque evaluativo

#### **b) Principios pedagógicos**

Son aquellas proposiciones normativas e imperativas que a modo de ideas fuerza van a orientar el quehacer pedagógico de la institución educativa. La totalidad de expertos en el tema educacional concuerdan sobre la importancia para toda comunidad educativa de contar con ideas rectoras que pauten y orienten la acción educativa.

Acción educativa que puede ser asumida desde una perspectiva general pudiendo hacer referencia a su aspecto formador, a su objeto en cuanto a multidimensionalidad del educando como persona, a su contenido cultural, o a su perspectiva mayor. Pero que también puede limitarse a una perspectiva específica en torno al proceso enseñanza aprendizaje, sus componentes de estado u operacionales.

#### **c) Perfiles**

De modo general podemos concebir el perfil como el conjunto de rasgos, cualidades o características físicas y espirituales de una determinada persona.

Tratándose de la educación básica (inicial, primaria y secundaria) estamos hablando del perfil del niño o adolescente, de aquellos rasgos que van a caracterizarlo al culminar el proceso educativo que corresponde a un determinado nivel de formación. Por esta razón se habla del perfil ideal del egresado el cual encierra una aspiración que traduce la intencionalidad de quienes tienen la responsabilidad de conducir el proceso educativo.

#### **d) La propuesta curricular**

La propuesta curricular es un documento y una praxis. Como documento es una guía conceptual y metodológica indudable, pero no para ser contemplada sino

para ser llevada a la práctica. Como praxis involucra desde la planificación y diseño curricular, hasta su proceso de ejecución y administración.

Por otra parte, como veremos más adelante creemos en la conveniencia de distinguir dos variantes distintas en el proceso de formulación de la propuesta curricular que involucra el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI), y la Programación Curricular de Aula (PCA). En primer lugar, el proceso de la diversificación curricular, es decir, la adaptación del DCN a las condiciones reales y concretas en que se mueve una determinada institución educativa y, en segundo lugar, el proceso de formulación del proyecto, en tanto exposición de los resultados de la diversificación, pero en razón al esquema clásico de los marcos curriculares.

#### **4) Propuesta de gestión**

La propuesta de gestión define los fundamentos sobre los cuales debe sustentarse el sistema de gestión de la institución educativa, en la perspectiva de cumplir la misión, realizar la visión y garantizar la puesta en marcha de la propuesta pedagógica. Su perspectiva no es otra que renovar dicho sistema sobre la base de la modernización de las funciones y procesos administrativos. Propiciar la reestructuración orgánica y funcional de la organización escolar. Asimismo, crear condiciones propicias para cristalizar la identidad y la correspondiente propuesta pedagógica. Determina, por tanto, la posición de la escuela en lo que se refiere a la mejora de aquellos procesos derivados de la organicidad y funcionalidad institucionalidad y administrativa, razón por la cual implica el diseño de la organización y funcionamiento interno que adopta la institución educativa.

Sus principales componentes son:

- Concepción de gestión
- Lineamientos de gestión
- Principios administrativos
- Estructura orgánica y funcional

##### **a) Concepción de gestión**

Constituye el cuerpo teórico y metodológico sobre el que se sostiene la conducción institucional, administrativa y técnico pedagógica de la Institución

Educativa. Contiene, entonces, los fundamentos conceptuales e instrumentales de la gestión institucional, administrativa de la Institución Educativa.

#### **b) Los lineamientos de gestión**

Se trata del marco de proposiciones que contienen aquellas directrices destinadas a delimitar la orientación, las formas de actuación y operatividad de los procesos de gestión de la Institución Educativa. Sustentan, por tanto, la tendencia u orientación que debe seguir la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión técnico pedagógico.

#### **c) Principios administrativos**

Son proposiciones normativas directamente relacionadas con el quehacer administrativo, de un lado, con lo concerniente a la administración de personal, de otro, con administración de los recursos materiales, y, por último con el manejo económico financiero. Se trata, por tanto, de ideas fuerza y carácter imperativo que van a normar y orientar la dinámica de uno y otro aspecto de la gestión administrativa.

#### **d) La estructura orgánica y funcional**

Constituye el modelo de organización y funcionamiento de la entidad educativa. Su objetivo es llevar a cabo un cambio interno para hacer realidad el ideario y la propuesta pedagógica, implica adoptar formas creativas de organización interna y una clara definición de responsabilidades, en concordancia con la función principal de desarrollo y mejoramiento del aprendizaje por los alumnos.

#### **1.1.1.2. Plan anual de trabajo**

El Plan Anual de Trabajo es una herramienta de planeación integral. En el enfoque de memoria de gestión cumple la ejecución del proyecto educativo institucional. La perspectiva temporal del plan anual de trabajo es un año escolar. Si el PEI es la suma de las de las definiciones e intenciones con la institución educativa, el plan anual es su descripción y sistematización para lograr en un año objetivos anuales y que se realicen los objetivos estratégicos.

El sentido del plan anual de trabajo corre porque posibilita la ejecución de las propuestas planeadas en el PEI, responde a las necesidades organizacionales, propicia la participación real de los actores educativos, evita la improvisación, consolida lo que se va hacer en el año escolar, selecciona, establece y determina prioridades en cuanto a actividades y proyectos, finalmente, identifica fuentes

de financiamiento. Este proceso tan importante, cuando se ubica en la institución educativa adquiere notaciones específicas.

El enfoque de la planeación es crear una visión compartida en toda la institución, mediante comunicación fluida y desde los procesos de aprendizaje, la forma de trabajo es de equipo.

El plan anual de trabajo resulta importante porque garantiza el uso de los recursos propios, permite contar con un patrón para corregir desviaciones y evaluar el desempeño institucional, además de aumentar la eficiencia y eficacia.

Por tanto se afirma que el Plan Anual de Trabajo es un instrumento de gestión que consolida la participación plena de todos los órganos integrantes de la institución educativa, así como orienta la administración de sus recursos.

- a) el plan de trabajo anual permite organizar el conjunto de actividades y/o proyectos en función a los objetivos y metas programadas.
- b) mejorar la eficiencia mediante la racionalización y mejor uso de los recursos y participación activa de los actores educativos.
- c) Innovar la pedagogía y la gestión haciendo más efectivas las actividades de la institución educativa.

#### **A. Formulación del plan del trabajo**

Su formulación después de los datos cuantitativos anuales y proyectados como: matrícula, profesorado, horarios, calendarios, etc se procede a satisfacer los siguientes elementos:

1. **Diagnóstico.-** es una identificación sobre las circunstancias contextuales en que posiblemente va a desarrollar la institución educativa en el año escolar. Por ello se hace un análisis de los resultados académicos globales del año anterior.
2. **Objetivos.-** son las situaciones deseadas para el año escolar tiene dos características mensurabilidad y direccionalidad para las actividades que se van a ejecutar. Igualmente no interesan muchos objetivos, dado que estos se construyen desde bases de materias concretas.
3. **Actividades.-** son la agrupación de tareas realizadas en los tiempos y fondos necesarios que permiten a la institución educativa pueda acrecentar su valor en la estima vecinal. Cada actividad es una unidad integrada y convergente a los objetivos. contiene los siguientes elementos :

- Denominación, es el nombre de la actividad.
- Objetivos, son las metas que se esperan alcanzar.
- Descripción, caracteriza la actividad en sus partes significativas. Está integrado por :
  - ✓ Tareas, es el grupo de acciones que deben hacerse para llegar a los objetivos.
  - ✓ Fondos necesarios, indican los recursos financieros necesarios y fuentes de obtención.
  - ✓ Responsables, identidad a los “Dueños” de la actividad.
  - ✓ Cronograma, precisan los tiempos probables donde la actividad se realizará, puede utilizarse un cuadro de doble entrada.

4. **Monitoreo y evaluación.**- establece los mecanismos que permite obtener información continua y coadyuvar al desarrollo del PAT y adoptar los correctivos necesarios. Las fases descriptiva, analítica y prescriptiva, se hacen a partir de indicadores de eficiencia y eficacia.

Las características del Plan Anual de Trabajo son las siguientes:

- ❖ Es una herramienta de planeación integral.
- ❖ Cumple la función de ejecutabilidad del PEI.
- ❖ El tiempo de duración del PAT es de un año.
- ❖ Propicia la participación de todos los actores educativos.
- ❖ Evita la improvisación.
- ❖ Consolida lo que se va hacer en el año escolar.
- ❖ Seleccionar y priorizar actividades y proyectos.
- ❖ Identifica fuentes de financiamiento.
- ❖ Para el cumplimiento del PAT es recomendable elaborar un FODA pequeño del PEI.
- ❖ Sus objetivos son operacionales, hay que desagregar de los objetivos estratégicos del PEI.
- ❖ Posibilita la la ejecución de las propuestas planeadas en el PEI.
- ❖ Responde a las necesidades organizacionales.
- ❖ Garantiza el uso de los recursos propios.
- ❖ Permite contar con un patrón para corregir desviaciones y evaluar el desempeño institucional.

- ❖ Permite organizar el conjunto de actividades y/o proyectos en función a los objetivos y metas programados.
- ❖ Permite mejorar la eficiencia mediante la racionalización y mejor uso de los recursos y participación activa de los actores educativos.
- ❖ Permite innovar la pedagogía y la gestión haciendo más afectiva las actividades de la institución.

### **1.1.1.3. Reglamento interno.**

Como reglamento como instrumento regulador de una organización, empresarial o educativa como en nuestro caso, debe responder necesariamente a los propósitos institucionales y más aún, no debe estar al margen de las disposiciones generales de todo organismo legítimamente constituido porque debe recoger el mandato legal y operativizarlos internamente procurando la calidad, celeridad y garantía institucional funcional y cooperativamente. Por otro lado, el reglamento interno no sólo regula el funcionamiento interno, sino que además, asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales, provee las interferencias pero protege la interacción orgánicamente, por eso, debe ser conocido por todo agente activo de la institución. El gerente, líder, jefe, director u otro responsable de una organización, debe mantener informado, por diferentes vías, a todo el personal, en nuestro caso, de la institución educativa.

#### **a. Características del reglamento interno de la institución educativa**

- Regular y normar las actividades pedagógicas, administrativas y funcionales de la institución educativa basándose en las disposiciones generales del macrosistema y en las necesidades internas de la institución.
- Ordenar el macrosistema dando unidad funcional y operativa a la gestión pedagógica y administrativa de la institución.
- Garantizar el éxito de la Gestión Institucional velando por el cumplimiento de las funciones generales y específicas de la educación.
- Completar, especificar y adecuar las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución educativa.

#### **b. Importancia del reglamento interno**

La importancia del Reglamento Interno no radica, quizás en su carácter normativo sino en la medida que se trata de un instrumento orientador y

organizador inserto en la gestión institucional. Es orientador y organizador porque informa sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores jerárquicamente organizados, informa los beneficios que se pueden alcanzar o por lo menos lo visualiza según los órganos internos de la institución. No es un instrumento vertical y puramente coactivo, sino que además delimita las responsabilidades funcionales según los niveles jerárquicos y las dependencias estructurales, es dinámico, operativo, lógico y legal porque es reconocido por la autoridad competente y se basa en las normas generales del Ministerio de Educación y del Estado.

### **c. Requisitos del reglamento interno**

- El reglamento debe guardar coherencia con la política educativa y todas las componentes de la institución educativa emanadas de las instancias superiores.
- Guardar unidad y coherencia con los documentos normativos del sector, Ley de Educación, Ley de Administración Pública, Ley del Magisterio Nacional, Reglamentos de cada Ley, Normas de Administración y Control del Personal, etc.
- Precisar las áreas de competencia y niveles de decisión de los estamentos administrativos internos a fin de evitar interferencias y supervisión organizacional.
- Precisar las líneas de dependencia y coordinación de los órganos competentes y delimitar las responsabilidades a fin de facilitar el control interno.
- Establecer líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles a fin de mantener la fluidez y asegurar la eficiencia de los servicios.
- Precisar la delegación de funciones en todos los órganos internos asegurando la gestión institucional.
- Asegurar la participación de los agentes de la educación de la Institución Educativa.
- Prever el rompimiento de relaciones y estímulo en el cumplimiento de las responsabilidades.

- Precisar los deberes y responsabilidades de la institución y de los servicios, así como de los estudiantes como padres de familia y de los usuarios en general.

#### **d. Metodología para la elaboración del reglamento interno**

El reglamento es elaborado por el Director de la institución educativa con el apoyo del personal docente, administrativo y servicio. Se aprueba por decreto directoral., cuya metodología es la siguiente:

- Formar grupos de trabajo integrados
- Establecer un cronograma de trabajo
- Compilar las normas legales educativas existentes y analizarlas en lo que sea pertinente (leyes, decretos supremos, resoluciones, reglamento, etc.).
- Elaborar o adecuar un esquema de reglamento interno concordante con la organización interna de la institución.
- Procesar la información recabada y desarrollar el esquema.
- Debatir en plenarios docentes y reajustar en lo que sea necesario.

#### **1.1.2. Desempeño gerencial.**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

#### **¿Qué es el desempeño gerencial?:**

Es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

La buena actuación de los gerentes (el desempeño gerencial) es tema de muchos debates, análisis y confusiones en varios países. Ocurre lo mismo con el desempeño organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo.

#### **¿Qué es la eficiencia?:**

Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien.

## ¿Qué es la eficacia?:

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”.

### 1.1.2.1. Funciones administrativas.

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección, y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo.

#### 1. La planificación.

Es la primera función administrativa básica de la gestión institucional. Sin embargo, un signo de nuestra cultura organizacional en el terreno educativo es la negativa o resistencia a planificar nuestro que hacer. Es usual, por tanto, esgrimir razones para no planificar como las siguientes: “no es fácil; no hay un formato de eficacia comprobada que se pueda seguir, lleva demasiado tiempo, tenemos que hacer algo ahora y no planificar para el futuro, dentro de tres meses ya no servirá porque no podemos predecir el futuro”.

Una buena planificación permite a quienes toman decisiones determinar en qué no deben invertir recursos limitados, tiempo y energía. Es pues, un excelente esfuerzo por racionalizar el proceso de cambio con ciertas metas y determinadas políticas (Castrejón *et al.*, 1996).

Los planes sirven también para analizar tanto el éxito como los fracasos de los proyectos y programas y orientar las decisiones. La planificación permite seleccionar entre varias alternativas, determinando cual presenta las mayores probabilidades de éxito teniendo en cuenta las limitaciones del presupuesto, el personal, el tiempo y la estructura (Ripley, 1987).

La planificación como la primera función de la administración se empieza con el diagnóstico, cuál es la realidad de la institución educativa, y luego diseñar y formular los objetivos y planes que éstas a su vez deben ser discutidos y aprobados por todos los integrantes de la institución, luego de ser aprobados, ejecutarlas y finalmente evaluarlas, para lograr los objetivos y las metas.

- Diagnóstico: significa investigar la realidad en que se encuentra o investigar el presente de la institución educativa secundaria, por otro lado es necesario investigar el pasado que se denomina el diagnóstico retrospectivo y también el futuro inmediato que se llama diagnóstico prospectivo.
- Diseñar y formular: el diagnóstico es importante y requisito para diseñar y formular los planes, proyectos, normas (PEI, PAT, RIN, y otros), que todas estas requieren como insumo básico un diagnóstico y luego se toma decisiones.
- Discutir y aprobar: para realizar un proceso de discusión y aprobación se debe discutir punto por punto, asunto por asunto los contenidos de los planes y los proyectos y se debe aprobar de manera consensual.
- Ejecución: el proceso de ejecución tiene que ver dos cosas; la comunicación y la motivación.

-La comunicación: cuando se ha aprobado los planes y los proyectos, el requisito es que deben ser conocidos por los ejecutores. Con la comunicación institucional se da a conocer a todos los profesores, administrativos, padres de familia, los alumnos y los directivos que deben de conocer en forma y oral.

-La motivación: las autoridades deben de estimular, premiar para que las actividades marchen bien y así lograr los objetivos y metas.

-Evaluación: las autoridades deben supervisar, que significa mirar desde arriba a los trabajadores para ver el cumplimiento de las actividades, luego viene el monitoreo; esto significa el seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje en función de la programación curricular.

#### a) Principios de planificación

Se reconoce como principios de planeación los siguientes:

- Principio de contribución a los objetivos. El propósito de cada plan es favorecer el logro de los objetivos.

- Principio de la eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo.
- Principio del factor limitante. Al escoger entre alternativas, cuanto mayor exactitud muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores limitantes o decisivos para consecución de la meta u objetivo deseado, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar alternativas favorables.
- Principio de compromiso. La planeación debería de abarcar un periodo futuro necesario para pronosticar, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en decisión tomada hoy.
- Principio de flexibilidad. La integración de flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe compararse con sus ventajas.
- Principio de cambio navegacional. Cuando más nos comprometemos las decisiones de planeación hacia una senda futura, más importante será verificar periódicamente los sucesos y las expectativas y rediseñar los planes cuando sea necesario para mantener el curso hacia un objetivo deseado.

#### **b) Tipos de planes**

Los planes se pueden clasificar según Alvarado (1999) en base a los siguientes criterios:

- ✓ Dimensión espacial:
  - Plan Nacional: global (económico- social-productivo) y sectorial (educación).
  - Plan Regional: Global, multisectorial o sectorial.
  - Plan Microregional o departamental. Según abarque una UGEL O un departamento.
  - Plan comunal o local: a nivel municipal (en perspectiva).
  - Plan Institucional: a nivel de centro o programa educativo.
  - Proyecto: plan de una actividad específica (por ejemplo de alfabetización).

- ✓ Dimensión temporal
  - Plan operativo o de corto plazo(plan anual)
  - Plan táctico de mediano plazo (de 3 a 5 años).
  - Plan estratégico o de largo plazo( más de 5 años)
- ✓ Según la naturaleza de las actividades
  - Plan administrativo, plan de actividades medio (órganos de apoyo, asesoría, control, etc.).
  - Plan operativo, contiene las actividades (órganos de línea).
- ✓ Según la característica de las actividades
  - Plan innovativo, contiene las actividades nuevas, (plan estratégico).
  - Plan adaptativo, contiene actividades anteriores reajustables (plan convencional).

**c) La planificación estratégica**

Debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

**d) Planeación a nivel de la institución educativa**

A nivel de la institución educativa se distinguen dos tipos de planeamiento: el plan anual de trabajo y el proyecto educativo institucional.

**e) Elementos de la planificación**

- Política institucional: funcionan como guías orientadoras de acción administradora de la accionadministrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá de desarrollarse la acción administrativa.
- Objetivos y metas: los objetivos son propósitos que quieren lograr al final de un determinado periodo. Y las; son la cuantificación de los objetivos por alcanzar a corto plazo.
- Procedimiento: modos de ejecutar o llevar a cabo los programas. Establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas.

- Presupuesto: es la previsión de los ingresos y egresos de una institución educativa.
- Determinación de recursos humanos: se refiere a la determinación del perfil que debe reunir o mostrar el personal que va a ejecutar una determinada actividad.

## **2. Organización.**

La organización implica diversas acepciones en su uso: identificar un cuerpo social (entidad, institución), un estado de disposición u orden, pero sobre todo significa la función administrativa que es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

El costarricense Galván (1967) dice que una organización consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito a realizarlas en grupos y luego asignarlas a individuos; por su parte, Koontz (1994) afirma que “es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Por su parte Chiavenato (1995) la define como la determinación de las interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas directrices, reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos.

### **a. Principios de organización.**

La organización se sustenta en principios sintetizados en los siguientes:

- División del trabajo: establece la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades de acuerdo con el tipo de recursos y el avance de los conocimientos que fomentan la especialización funcional. Ejemplos: docencia, administración, supervisión, investigación, etc.
- Límite de control: según este principio, la organización debe diseñarse de tal manera que un jefe tenga una relación de control efectivo, sobre un número determinado de subalternos (puede ser de 3 a 8 subalternos).
- Autoridad: en toda organización debe haber autoridad, es decir, potestad para mandar, dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplos: directores jefes de unidad o coordinadores de área.

- Responsabilidad: es el correlato según el cual la persona investida con autoridad asume los riesgos de éxito y de fracaso que implican el ejercicio de ésta, conforme a una relación 3 de 4, respectivamente.
- Jerárquico o gradual: toda organización se estructura en niveles o escalones de jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones. Ejemplo: ministerio-departamento-Ugel-institución educativa.
- Para mayor uso o mayor interés: una función o una unidad orgánica deben ubicarse donde se haga mayor uso de ellas. Ejemplo: un departamento de material educativo podría depender de la unidad académica, no de la unidad logística.
- Unidad de los objetivos: la estructura de la organización debe reflejar los fines y objetivos propios para los cuales fue establecida. Ejemplo: inicial, secundaria, ocupacional, etc.
- Principios adicionales: la flexibilidad para adecuarse a los cambios. La eficiencia para lograr los objetivos con el menor costo posible.

#### **b. Tipos de organización.**

Existen tres tipos de organización:

- Organización tipo lineal
- Organización tipo funcional
- Organización tipo lineal-staff

##### **b.1. Organización tipo lineal**

Tiene las siguientes características:

- Hay una sola autoridad que decide todo.
- Las decisiones están centralizados en la autoridad máxima.
- La forma institucional es piramidal.

##### **VENTAJAS**

- Las actividades y funciones se determinan con claridad.
- Se da un control adecuado y se mantiene una buena disciplina.

##### **DESVANTAJAS**

- Abuso de autoridad como consecuencia de darse mucho énfasis al jefe.
- Se produce la congestión en los trámites, en la comunicación.
- Se anula la creatividad del personal o los miembros que trabajan.

## **b.2. Organización tipo funcional**

- La autoridad es relativa y se basa en la especialización.
- Las decisiones ya no se concentran en la cabeza, se trasfiere a los niveles de intermedio y niveles inferiores.

### VENTAJAS

- Supervisión directa
- Comunicación
- Se mejora la especialización

### DESVENTAJAS

- Se pierde la posibilidad de control y disciplina.
- Dispersión de autoridad para los trabajadores porque no hay un solo jefe.
- La confusión de autoridad

## **b.3. Organización tipo lineal-staff**

Es el producto de la combinación de los dos tipos de la organización, que las autoridades jerárquicas o lineales cuentan con asesores.

### VENTAJAS

- Toda autoridad puede contar con la cantidad de asesores que requiere para tomar decisiones adecuadas y por lo tanto este tipo de organización son las que predominan.

### DESVENTAJAS

- El costo de contar con los asesores.
- La contradicción entre la autoridad y el asesor

## **c. Técnicas organizativas.**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una entidad.

Se denomina también organograma, diagrama de organización, diagrama de estructura, pirámide de cargos, etc.

Tipos de organigrama:

- Organigrama vertical: la línea de mando es descendente.
- Organigrama horizontal: la línea de mando es de izquierda a derecha.
- Organigrama circular: las unidades orgánicas se representan en círculos concéntricos ( de adentro hacia afuera), según su jerarquía.

- Organigrama semicircular: es una derivación de la anterior en base a semicírculos.
- Organigrama radial: se asigna según un sector circular a cada tipo de órgano, en el cual se grafican todas sus unidades dependientes.
- Organigrama escalar: mediante rectángulos en escala descendente según el nivel jerárquico de cada unidad orgánica.

#### **d. Tipos de órganos.**

En la administración pública peruana se ha institucionalizado un tipo de departamentalización funcional, representando órganos especializados según el tipo de función que realicen.

Los tipos de órganos son:

- Órganos de dirección: toman decisiones.
- Órganos de apoyo.
- Órganos de asesoría: ofrecen ideas.
- Órganos de línea o ejecución

### **3. Dirección.**

Esta función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos (docentes y no docentes) para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendentes al logro de objetivos y metas. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas.

La función directiva, a la par de que implica la capacidad para conducir personas, implica también un don especial para ser reconocido y seguido por los subalternos, puesto que no es posible en acatamiento o cumplimiento de las órdenes si no existe un mínimo de aceptación de quien las imparte.

Indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontáneo seguimiento, como:

- La personalidad que manifiesta.
- La competencia profesional.
- La causa que representa, enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal.

- Los principios o valores que practica.

Para el ejercicio de la función directiva es necesario contar con una serie de habilidades y cualidades personales:

- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para controlar y supervisar.
- Habilidad para despertar el entusiasmo.
- Capacidad de liderazgo
- Carácter emprendedor y entusiasta.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes.
- Imaginación, iniciativa e inteligencia.
- Capacidad para expresarse con claridad.
- Disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas.
- Habilidad para apreciar oportunidades.
- Comprensión de los demás (empatía). Trabajar en equipo.
- Imparcialidad.
- Habilidad para mantenerse firme (seguridad en sí).
- Capacidad para promover y adaptarse a los cambios
- Deseo de superación (ambición, perseverancia).

a) Principios de la dirección

- Armonización de metas
- Compatibilización de objetivos
- Principio de motivación
- Principio de liderazgo

b) Niveles de dirección

- Dirección global
- Dirección intermedio
- Dirección operacional

#### 4. Control.

El control como función administrativa consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación. En otras palabras, el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores

en el cumplimiento de los objetivos para ratificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Fayol (1987), el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Buchele (1976), el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- Terry (1956), el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Scanlan (2000), el control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Appleby (1998), la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Eckles (1978), es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Koontz (1994), implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato (1995), el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

**a. Requisitos de un buen control.**

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

**b. Importancia del control.**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal

manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

### **c. Elementos del control.**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

**Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

**Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de unos productos determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como

estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de

#### **d. Principios de control.**

- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### 1.1.3. Roles generales.

Estas competencias están ligadas a lo que Mintzberg (1983), llamó, en su libro clásico *La naturaleza del trabajo directivo*, roles interpersonales, roles informacionales y los roles de decisión. Según este autor, un rol es un comportamiento organizado correspondiente a un oficio o puesto determinado en una organización. El rol puede estar ligado tanto al “*status*” o prestigio social del cargo, como también a la “*función*” que cumple en la organización. La personalidad individual puede afectar la forma como se desempeña ese papel, pero no el hecho de que se desempeñe como tal; de modo que los directivos y demás personas lleven a la práctica *roles* preconcebidos, aunque los individuos pueden interpretarlos de modos distintos (Mintzberg, 1983).

Hay papeles que están predeterminados social y jurídicamente; por ejemplo, en un reglamento sobre *directores de centros escolares*. Sin embargo, existe total experiencia y se reconoce que el desempeño de un rol, *incluso cuando está reglamentado*, varía notablemente de acuerdo con factores culturales específicos.

La historia de la institución, las características de la ciudad o localidad, las personalidades que fueron referencia en el período de formación de cada profesor, todos son factores *culturales* capaces de generar diferencias importantes al llevarse a la práctica.

Visto desde otro punto de vista, la propia definición del rol y su desempeño están dados por el marco cultural que tiene una organización: por las prioridades, por la visión de futuro, por la división del trabajo, por las formas de realizar la integración de la gente y por las formas de supervisar.

#### **a. Roles interpersonales en la gestión**

La identificación de ellos como básicos y fundamentales en la vida de una organización proviene de la “escuela de las relaciones humanas”, la primera crítica realizada a la burocracia como cultura y forma de trabajo, Elton (1932). Estos roles tratan una serie de tareas ordinarias y extraordinarias, dentro y fuera de una organización, que tienen que ver con los contactos interpersonales, con las relaciones humanas en el sentido más amplio de la palabra. Estas actividades y tareas pueden estar referidas a cuestiones ceremoniales y protocolares en las que el gestor es el símbolo de la organización (rol de cabeza visible). La comunicación horizontal de las personas con otras fuera de la organización (de enlace), conforma todo un tipo de tareas de intercambio interno/externo, búsqueda de nuevos contactos con sectores de la sociedad con los que no existía diálogo anteriormente, de generación y recepción de propuestas, rol básico para dar una imagen innovadora, directa y visible, no protocolar de la organización. Finalmente la comunicación de metas, de negociación de plazos y criterios, de desarrollo, de innovación, la gestación y animación de equipos, todos ellos se han vuelto cruciales para una época que hace de las personas el factor principal de cualquier organización.

#### **b. Roles de información.**

Se ocupan específicamente de la circulación de la comunicación. El rol de recepción de información es vital a los efectos de mantener un monitoreo y seguimiento de las diversas tareas realizadas a nivel de los distintos subsistemas. Su punto básico es que el gestor debe definir cuáles son los indicadores pertinentes de calidad que le permitirán relevar información estratégica para retroalimentar la toma de decisiones, corregir o ratificar rumbos, acortar o atrasar plazos.

El rol de difusor es central en la gestión educativa ya que supone comunicar periódicamente tanto el estado actual del sistema como el horizonte hacia el cual se encamina. Permite integrar a las personas a través de conocimiento de la globalidad del sistema; les da una perspectiva amplia de la situación; les permite ir más allá de la casuística, de las circunstancias.

A su vez, es de gran relevancia el rol de portavoz. Tiene que ver con la transmisión de información que el gestor, como representante ejecutivo, realiza en ámbitos de coordinación más generales como, por ejemplo, el Consejo Federal.

Pero también el gestor desempeña estos roles en la medida en que integra comisiones de educación, locales o provinciales, en las que se intenta definir políticas educativas. Encontramos aquí traducido explícitamente el carácter vinculante de la comunicación: el gestor portavoz compromete a la organización.

### **c. Roles de decisión.**

- 1.- El rol del emprendedor
- 2.- El rol de gestor de anomalías
- 3.- El rol de asignador de recursos
- 4.- El rol negociador

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

Arokiasamy *et al.* (2016), realizaron una investigación con el propósito de determinar la práctica del liderazgo transformacional de los directores y su relación con la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas públicas del nivel primario en el distrito de Kinta Selatan, Perak, Malasia. La tipología de la investigación corresponde a un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 275 profesores de doce escuelas públicas. Los datos fueron recolectados por el instrumentado The Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass que fue adaptada para esta investigación. Los resultados obtenidos se analizaron con el programa SPSS versión 20.0. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, donde se evidenció que hay una relación significativa entre las variables de estudio ( $r = 0,138$ ,  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ )). Por lo tanto, se concluye que los directores deben emplear el liderazgo transformacional para una satisfacción laboral de sus docentes.

Jameel y Mohammed (2016), realizaron un trabajo de investigación con el objetivo de identificar el grado de satisfacción del liderazgo transformacional en la administración educativa de los docentes de la región Galilea, Jordania. La tipología de la investigación es de enfoque cuantitativa con un diseño descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- entrevista) propuesto por los mismos autores. La muestra estuvo compuesta por 182 docentes del nivel primario y de preparatoria, quienes fueron seleccionados al azar de toda la región. Los resultados obtenidos muestran una relación positiva estadísticamente donde la media del liderazgo transformacional obtuvo un total de (4,52) con una desviación estándar de (0,542) y la satisfacción en los maestros de las escuelas públicas en la Galilea obtuvo un (4,33) con una desviación estándar de (0,537) evidenciando un alto grado de satisfacción laboral. Concluyen que cuanto más se aplique la práctica del liderazgo transformacional en los directivos institucionales habrá más grado de satisfacción labor.

Gökçe (2017), efectuó una investigación con el propósito de analizar los comportamientos de liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en los administradores nivel secundario y profesores en Estambul, Turquía. La tipología de la investigación fue de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recopilados por medio del medio de dos cuestionarios The Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form (5x-Short) de Avolio y Bass y el Organizational Commitment Questionnaire (Meyer *et al.*, 1993). La muestra estuvo conformada por 135 administradores y docentes del nivel secundario. Los resultados se analizaron con el SPSS 20 donde se utilizó la prueba de correlación de Chi cuadrado donde la hipótesis nula ( $H_0$ ) fue rechazada ( $p < 0.05$ ) y, por lo tanto, el estudio encontró que el liderazgo transformacional de los gerentes de escuelas secundarias está significativamente e ( $p = 0.000$ ) relacionado con el compromiso afectivo de los maestros de escuelas secundarias en Estambul.

Talebloo *et al.* (2017), realizaron una investigación con el propósito de determinar la relación del liderazgo transformacional y la eficacia general de la escuela en las instituciones educativas del nivel primaria en Selangor, Malasia. El enfoque del estudio fue cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recopilados a través de tres cuestionarios de: Jantzi y Leithwood (1994); Lezotte y

Snyder (2011) y Ghani (2014), los cuales fueron adaptados del idioma inglés al malayo. La muestra estuvo conformada por 490 docentes. Para el análisis estadístico se efectuó con el SSPS 20 (Statistical Package for the Social Science). Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, donde se evidenció que hay una relación significativa entre las variables de estudios ( $r = 0,586$ ,  $p = 0,000$ ). Se concluyó, que los directores deberían aumentar la práctica del liderazgo transformacional en las escuelas con el fin de mejorar el nivel de eficacia de la escuela.

Damanik y Aldridge (2017), realizaron un estudio con el objetivo de examinar la relación entre el Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y la autoeficacia de los docentes en las escuelas secundarias, Indonesia. La tipología de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados a través de tres instrumentos que fueron adaptados de Bass y Avolio (1990); Stodgill (1974); Leithwood y Jantzi (1999); Fisher y Fraser (1990), los cuales fueron adaptados del fuente primaria con el método de retro-traducción de Brislin (1970). La muestra estuvo conformada por 604 docentes, procedentes de 27 escuelas secundarias. Los datos se analizaron mediante modelos de ecuaciones estructurales, donde los valores de RMSR (Root Mean Square Residual), RMSEA (the Root Mean Square Error of Approximation) y NFI (Normed Fit Index), para todas las escalas, fueron 0.05, 0.05 y 0.99, respectivamente, lo que indica un buen ajuste. Los resultados indicaron relaciones estadísticamente significativas y positivas entre las variables de estudio.

De la Orden (1994), Madrid-España, en su trabajo Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria Como Base para su Evaluación en la Universidad Complutense de Madrid, refiere que la educación es una actividad positiva, intencional, y en consecuencia, la determinación si se logran, y en qué grado, las metas es un elemento constitutivo de la propia acción. Al tocar el control económico de la Universidad, pueden distorsionarse los propios procesos educativos y de la producción científica, considerándolos como un caso particular de la producción de bienes y servicios en la perspectiva económica. Como afirma Mora en 1991, al referirse a la situación Británica, es necesario acabar con la mentalidad obsesiva de autoanálisis y autojustificación permanente. Se pretende, pues, elaborar un Modelo que permita justificar y legitimar el

establecimiento de criterios de calidad universitaria en sus más importantes dimensiones.

La educación superior no solo preocupa a los participantes en el proceso educativo, a los gobiernos y sus urgencias, sino también a los empresarios y empleadores que consideran a las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología esenciales para mantener el ritmo de desarrollo económico. Se ponen de manifiesto nuevas vinculaciones de la calidad universitaria con factores de costo-efectividad y costo beneficio.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Málaga (2016), realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar si hay relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de una institución privada en Lima. El estudio corresponde a un diseño no experimental de alcance descriptiva - correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- encuesta) propuesto por el mismo autor. La muestra estuvo compuesta por 114 docentes que laboran en dicha institución. Los resultados obtenidos muestran que las variables liderazgo transformacional y gestión administrativa se correlacionan con nivel alto de (0.796) y  $p=0.00$ .

Monteza (2017), realizó una investigación con el objetivo de determinar el liderazgo transformacional existente en los directores desde la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo, Perú. El estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo descriptivo. La muestra quedó conformada por 150 docentes del nivel inicial. Los datos fueron recolectados por el instrumento (cuestionario) elaborado por Jesús Castro Silva. Los resultados evidenciaron que este tipo de liderazgo tiene un alto grado de presencia en las I.E. de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de los docentes, asimismo, se evidenció un mejor desempeño de los directivos en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%). Concluyó que los seguidores<sup>17</sup> participan de forma activa en los cambios educativos si los directivos ejercen un liderazgo transformacional.

Sardon (2017), ejecutó una investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar en instituciones educativas primarias que aplican el enfoque ambiental, de la ciudad de Ilave, Puno. La tipología de la investigación es de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transeccional correlacional. La muestra estuvo conformada por 118 docentes de las 04 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilave. Los resultados muestran una correlación significativa entre las dimensiones del tipo de liderazgo transformacional y la gestión escolar; así la motivación inspiradora tuvo un valor  $r = 0.492$ ; la estimulación intelectual alcanzó un valor  $r = 0.72$ , la influencia idealizada un valor  $r = 0.59$ ; la consideración individualizada tuvo un valor  $r = 0.62$  y la actuación del director obtuvo un valor  $r = 0.534$ . Concluyó en que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar obtenida en la prueba estadística,  $r = 0.681$ .

Sánchez (2017), efectuó una investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre gestión educativa y liderazgo transformacional en la I.E. Privada de María Reyna de Corazones, Callao. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 106 personas entre personal administrativo y docentes, Los datos fueron recopilados a través de un cuestionario de gestión educativa de Alarcón (2013) y el cuestionario de liderazgo transformacional de Cervera (2012). Los resultados evidencian que la variable gestión educativa se relaciona directamente ( $Rho = 0,791$ ) y significativamente ( $p = 0, 000$ ) con . 18 el liderazgo transformacional en la Institución Educativa Privada María Reyna de Corazones - Callao. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de  $0,01$  y  $p < 0,05$ .

Villalobos (2017), realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales, Lima. El estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- encuesta) propuesto por el mismo autor. La muestra estuvo compuesta por 175 personal administrativos en dicha institución. Los resultados obtenidos muestran que en la variable liderazgo

transformacional un 6,7% está en nivel bajo, un 70% está en nivel regular y un 23,7% en nivel alto, asimismo, en la variable gestión administrativa se observó que el 7,5%, está en nivel bajo, el 68,3% en nivel deficiente y un 24,2% está en nivel eficiente. Concluyen que, existe evidencia significativa para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa según el personal administrativo de la institución investigada.

Enriquez (2017), realizó una investigación con el objetivo de establecer las diferencias esenciales de Liderazgo transformacional, según sexo, edad, tipo de institución, procedencia y formación profesional de los directores de primaria en la provincia de Concepción (Huancayo). La tipología de la investigación fue tipo descriptivo comparativo. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (Cuestionario - encuesta) adaptado de Leithwood (1996). La muestra estuvo conformada por el 40% de los directores de toda la provincia. Para el procesamiento estadístico de los datos se utilizó el Programa Estadístico AMOS (PASW Statistics), donde se empleó la Prueba . 19 Estadística No Paramétrica de la Chi Cuadrada. Concluyó que la mayoría de los directores de ambos géneros procedentes de zonas rurales y urbanas, menores de 50 años, egresados de institutos, que laboran en instituciones privadas, presentan un nivel alto de liderazgo transformacional.

Soto (2017), realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03, Lima. El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional causal. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario) propuesto por el autor. La muestra estuvo compuesta por 202 docentes. Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09- 10- 11-UGEL 03, donde se evidencia que el modelo logístico es significativo ( $p < 0,05$ ).

“Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales”. Presentado por: Matos, en la universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre

las competencias gerenciales y desempeño laboral de las autoridades de las universidades nacionales Experimentales en el estado Zulia y llegó a la siguiente conclusión : la asociación entre las competencias laborales y desempeño laboral de autoridades en universidades Nacionales del estado de Zulia, se evidencia una alta asociación entre las variables alcanzando unos valores de 0.88; 0.78 y 0.79, lo cual permite reflejar la importancia de las competencias para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo, que contribuya con la misión de las instituciones , logrando que brinden los servicios de calidad en consonancia los requerimientos del entorno en el cual se desenvuelven.

“El clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago” (Quintero *et al.*, 2008). Llegando a la siguiente conclusión. El clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, y este comportamiento ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño eficiente y eficaz. El primer caso advierte la importancia de las competencias gerenciales de quienes dirigen las instituciones educativas. En el segundo caso, para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativamente y con un personal sumamente motivado e identificado con la institución y para ello es necesario un gerente (director) con capacidades gerenciales.

Por otro lado (a nivel nacional) tenemos los resultados de evaluación efectuada para ocupar el cargo de director por encargatura de institutos superiores tecnológico, pedagógico y escuelas de formación artística de la gerencia regional de educación, en cuyos resultados se advierte que el máximo puntaje alcanzado es de 48 puntos y el mínimo 32 puntos, en una escala centesimal. Lo cual refleja que los aspirantes a la dirección de los mencionados institutos carecen de competencias gerenciales. (G.R.E-Arequipa, 2010).

“Implicancias del proceso de control en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas secundarias juli zona lago 2009.”, autor: Huanacuni y Florentino; su objetivo:

Objetivo general: Determinar las implicancias del proceso de control educativo en el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Juli Zona Lago 2009.

Al final de la investigación se concluye que el proceso de control, a través de la supervisión educativa, tiene implicancias en el desempeño laboral de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias de la UGEL Chucuito Juli – Zona lago.

Acosta (2000), Universidad de San Martín de Porres LIMA. Realizó un estudio para comprobar hasta qué punto la gestión administrativa influye en la calidad de la Educación, período 1998-1999, llegando a la conclusión que: la Gestión Administrativa, promueve el mejoramiento de la calidad de Educación con la acción interdisciplinaria que abarca aspectos técnicos pedagógicos, económicos, políticos y administrativos, con la participación oportuna de las instancias respectivas, hacia una mejor calidad de vida.

León y Obrahim (2005), en su trabajo de investigación de Evaluación y Acreditación al Mejoramiento de la Educación Superior, refiere que los retos que la institución tiene que asegurar que la reforma será llevado a cabo en los términos que la sociedad la ha demandado, en que los deseos y aspiraciones de la comunidad universitaria han quedado una vez más impregnados en las propuestas de cambio, resultan amplios y ambiciosos para una institución que debe de inmediato asumir un compromiso firme por su transformación, en la cual se considera que cambios radicales y profundos deben ejecutarse, en forma especial en el modelo curricular, en el sistema de investigación, en la vinculación con la sociedad y en los sectores productivos y como apoyo a estos tres grandes componentes la reforma organizacional, administrativo y financiero para asegurar la calidad en la formación de los profesionales que el país demanda.

Palomino y Peña (2007). Dado el crecimiento y la formación permanente, se hace necesario implementar sistemas de gestión que aseguren la calidad de la oferta de este tipo de formación. Ello implicara contemplar tres objetivos de la formación permanente: Formación para el Trabajo, Formación para la convivencia, y Formación para el desarrollo personal. Se hace necesario el planteamiento de estándares mínimos que aseguran la calidad de la formación continua.

Ramirez y Algemiroy (2002), de un modo específico lo plantea en su tesis

–Relación entre la Gestión Administrativa y la Calidad Educativa, donde se analiza la vinculación de la Gestión con la Calidad educativa en los centros de educación superior. En la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación, no existen tesis relacionadas a nuestra investigación, de manera que nuestro proyecto se constituye en un proyecto original respectivamente.

Orellana y Rengifo (2009.). En un estudio titulado “la influencia de la gestión del director en el nivel de desarrollo educativo institucional del CEPS Nuestra Señora de la salud – 2009”, Concluyen que:

- 1 El trabajo de investigación ha posibilitado determinar que existe relación entre la gestión del Director y el nivel de desarrollo educativo de la IEPS Nuestra Señora de Fátima.
- 2 Ha permitido comprobar que la gestión del director en sus capacidades de planificador de estrategias, como organizador de dirección, ejecución, controlador y de liderazgo, de acuerdo a los encuestados, que son los integrantes de la comunidad educativa es buena y excelente en su gran mayoría.
- 3 Los docentes y los padres de familias en su gran mayoría son los estamentos de CEPS que considera que la gestión del director trae como consecuencia nivel adecuado de desarrollo educativo de la institución por los que sus opiniones al respecto son de excelente, en la mayoría de los ítems evaluados.
- 4 Se determinó que los puntos fuertes de la gestión del director, la planificación estratégica, la organización, la dirección y la ejecución y el liderazgo, en contraste necesita mejorar su capacidad de evaluación el cual es considerado como regular”.

Trigozo y Vasquez (2004). En sus estudios titulado. “Toma de decisiones en la gestión de las instituciones de educación secundarias de menores de la zona urbana del distrito de Iquitos- 2004”. Concluyen que los resultados de la investigación evidencian que:

- 1 La mayoría de los directores, si tienen en cuenta las condiciones personales para tomar decisiones, siendo el promedio global de los que aplican los métodos cualitativos de 73.6 % y de los que no aplicaron el método



cuantitativo es de 3 %, y los directores que no aplicaron dicho método es de 70%.

- 2 El 64 % de los directores de las IE. de menores, tuvieron en cuenta los principios: de eficiencia, hipótesis múltiples de factor limitante y de flexibilidad, y el 36 % de directores no utilizaron dichos principio.
- 3 El 59% de los directores de las IESM de la zona urbana del distrito de Iquitos tuvieron en cuenta elementos tales como: el tiempo, los hecho, la autoridad, la experiencia; el indicador porcentual fue (92%); Mientras que el indicador de menor porcentual fue el 16 %.
- 4 El 73 % de los directores de la IESM, para tomar decisiones tuvieron en cuenta las condiciones personales tales como: cantidad de información, claridad de la toma de decisiones; el indicador que presentó mayor porcentaje (92%) es el de la “actitud frente a la toma de decisiones” mientras que el indicador que presentó menor porcentaje (28%) es el de la cantidad de información.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del Problema

El sistema educativo nacional, en particular la Educación Básica Regular, obliga a considerar todo un conglomerado de problemas generales y particulares. Uno de los problemas generales es la deficiencia en la administración y gestión educativa en toda su estructura.

Como problemas particulares se tiene la deficiencia en la formulación, manejo y difusión de los instrumentos de la gestión educativa que influye negativamente en el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas secundarias estatales del distrito de Ayaviri.

La dirección, es una función que consiste en hacer que todos los miembros de una institución educativa intervengan para llevar a cabo las tareas asignadas; con un esfuerzo cooperativo para alcanzar la meta deseada o propuesta; los problemas casi siempre se han presentado por razones de la conducción de la dirección. Como causas fundamentales se presentan las siguientes:

- a) Falta de capacitación de los directores de las instituciones educativas en cuanto a los conocimientos sobre los instrumentos de gestión educativa.
- b) La inadecuada formulación de los instrumentos de gestión educativa en las instituciones por falta de una buena conducción y orientación de parte de los directores.
- c) El desinterés de los directivos de las instituciones educativas en el manejo adecuado de los instrumentos de gestión educativa como: El Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento interno.

En la mayoría de las instituciones educativas, los directores no están cumpliendo con sus tareas como deberían de hacerlo; es por ello que la buena marcha institucional está siendo afectada a nivel nacional.

En el mes de setiembre, en la revista “palabra del maestro” Sánchez (2005) escribe que “la educación en el país está en colapso debido a la mediocridad imperante; tanto en las autoridades que dirigen las instituciones como en sus docentes.

Cada vez más sale a la luz, la problemática de la educación en el Perú. Es inevitable ver los resultados lamentables de las instituciones evaluadoras que muchas veces desmoralizan al pueblo peruano.

Motivo por el cual se pretende realizar el trabajo de investigación que traerá resultados positivos en el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema General**

- ¿Cuál es el grado de correlación que existe entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y el desempeño gerencial de los directores de las I.E.S., del distrito de Ayaviri en el año 2018?

### **2.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri?
- ¿Cómo es el nivel de desempeño gerencial de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri?

## **2.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación es importante porque permite determinar el nivel de conocimientos sobre instrumentos de gestión educativa que reflejan los directores de las instituciones educativas secundarias estatales del distrito de Ayaviri de Melgar. Ello implica que si el director conoce y posee conocimientos sobre instrumentos de gestión educativa tendrá éxito en el desempeño gerencial de sus funciones, de lo contrario el problema de desempeño gerencial se expresará como un servicio educativo deficiente.

El presente trabajo de investigación permitirá determinar la relación entre el nivel de conocimientos sobre instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial en directores de las instituciones educativas del distrito de Ayaviri de Melgar. Además en el presente trabajo de investigación se pretende mejorar el desempeño gerencial en instituciones educativas, adoptando nuevas posturas de gerencia educativa.

La expresión de un servicio de calidad educativa en las organizaciones educativas depende en gran parte del desempeño gerencial que reflejan los directores. A lo largo del tiempo se han desarrollado muchas teorías acerca del desempeño gerencial, por tanto, la presente investigación busca aplicarlas.

El presente trabajo de investigación, servirá como punto de partida, para que los futuros egresados, docente y directivos en ejercicio tomen conciencia y mejoren la investigación.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

- Determinar el grado de correlación que existe entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial de los directores de las I.E.S., del distrito de Ayaviri en el año 2018.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri.
- Identificar el nivel de desempeño gerencial de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

- El grado de correlación que existe es alto de tipo directo entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri en el año 2018.



### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- El nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri es deficiente.
- El desempeño gerencial de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri es deficiente.

## CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

### 3.1. Lugar de estudio

La investigación se realizó en el Distrito de Ayaviri, Provincia de Melgar, departamento de Puno al sureste de nuestro territorio peruano.

Ayaviri se encuentra ubicado en las coordenadas 14°52'55"S 70°35'24"O. Según el INEI, Ayaviri tiene una superficie total de 1013,14 km<sup>2</sup>. Este distrito se encuentra situado al sureste de la provincia de Melgar, en la zona norte del departamento de Puno y en la parte sur del territorio peruano. Se halla a una altura de 3.918 msnm, al norte de la cordillera de Carabaya y al oeste de la cordillera de Vilcanota.

### 3.2. Población

La población considerada en el presente trabajo de investigación está constituida por todos los directores y docentes de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri se puede observar en la tabla N° 1.

Tabla 1

*Numero de directores y docentes que laboran en las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri.*

N°	Instituciones Educativas	N° de directores	N° de profesores	Total
1	I.E.S. Agroindustrial N° 72	1	21	22
2	Mariano Melgar	1	72	73
3	Nuestra Señora de Alta Gracia	1	76	77
4	Roque Saenz Peña	1	23	24
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>192</b>	<b>196</b>

Fuente: Estadística 2016 - UGEL Melgar.

### 3.3. Muestra

Se toma el 40 % de la población total, considerando según Fisher, este porcentaje de muestra tiene un margen de error menor del 5 % para este efecto se aplica la regla de tres simple, tal como se procede a continuación.

$$X = (n)(40\%)$$

$$100\%$$

#### A) Hallando Muestra en directores.

$$X = (4)(40\%) = 160 = 1.6 = 2$$

$$100\% \quad 100$$

X = 2 Instituciones (redondeo por defecto)

#### B) Hallado Muestra en Profesores.

##### -I.E.S. Agroindustrial N° 72

$$X = (21)(40\%) = 840 = 8.4 = 8$$

$$100\% \quad 100$$

X = 8 profesores (redondeo por defecto)

##### -I.E.S. Mariano Melgar.

$$X = (72)(40\%) = 2880 = 28.8 = 29$$

$$100\% \quad 100$$

X = 29 profesores (redondeo por defecto)

##### -I.E.S. Nuestra Señora de Altagracia.

$$X = (76)(40\%) = 3040 = 30.4 = 30$$

$$100\% \quad 100$$

X = 30 profesores (redondeo por defecto)

### - I.E.S. Roque Saenz Peña.

$$X = (23)(40\%) = 9.2 = 9$$

$$100\% \quad 100$$

X = 9 profesores (redondeo por defecto).

Tabla 2

*Distribución de la muestra de los directores y docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Ayaviri -Melgar.*

N <sup>o</sup>	Instituciones Educativas	N <sup>o</sup> de Directores	N <sup>o</sup> de profesores	de total
1	I.E.S. Agroindustrial N° 72	1	8	9
2	I.E.S. Mariano Melgar	-	29	29
3	I.E.S. Nuestra Señora de Altagracia		30	30
4	Roque Saenz Peña	1	9	10
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>76</b>	<b>78</b>

Fuente: cuadro N° 1 y el muestreo

La muestra está constituida por el 40% de la población total según Fisher, se aplica la técnica de la **regla de tres simple**, significa que:

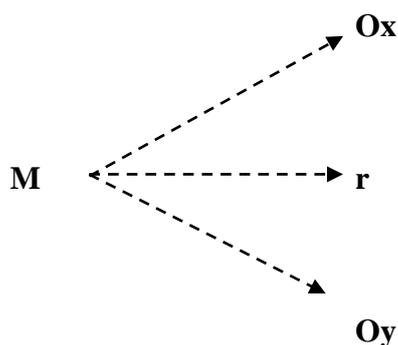
02 directores y 76 profesores serán investigadas.

### 3.4. Método de la investigación

El presente trabajo de investigación es de propósito básico y de estrategia no experimental (descriptivo correlacional), porque pretende observar, describir y explicar, la relación entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial en los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri en el año 2016

El diseño de la investigación es de tipo correlacionar; tiene como objeto describir relaciones entre dos o más variables en un determinado momento. No se trata de la descripción de las variables individuales sino de sus relaciones, para luego reflexionar y hacer alcance de algunas conclusiones y sugerencias pertinentes.

El diagrama que corresponde es:



Dónde:

M= Muestra

Ox= Observación de la variable independiente (x)

Oy= Observación de la variable dependiente (y)

r = relación

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

#### a) Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se ha utilizado para la recolección de datos, para el presente trabajo de investigación son:

➤ **Examen por prueba escrita y en la encuesta por cuestionario**

Estas técnicas consisten en la estructuración de preguntas o ítems con el objetivo de obtener información para luego sistematizarlo. Las preguntas que se consideran son cerradas o estructuradas, porque cada ítems tiene un número limitado de alternativas de respuestas, cuyo instrumentos la prueba escrita y el cuestionario, y esta dirigida a los directores y docentes de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri, en el cual nos permitirá obtener datos necesarios referentes de la relación entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial en los directores de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Ayaviri en el año 2016

## **b) Plan de recolección de datos**

Se procedió de la siguiente manera:

- Se presentó una solicitud a todos los directores muestreados de las I. E. S. del distrito de Ayaviri, con el fin de acceder a la ejecución del proyecto de investigación.
- Se coordinó con los docentes de las IES. Muestreadas.
- Se procedió la aplicación de la prueba escrita y el cuestionario a los directores y docentes
- Obteniendo los datos se tabulara en cuadros estadísticos correspondientes para su posterior presentación.

## **c). Plan de tratamiento de datos.**

Se procederá de la siguiente manera.

- Se tabuló los datos en cuadros de presentación y organización.
- Luego se presentó los cuadros estadísticos con sus respectivos gráficos.
- A continuación se procedió al análisis e interpretación correspondiente de las medidas de tendencia central, de dispersión, los cuadros y gráficos estadísticos.
- Finalmente se probó la hipótesis, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

#### d) Diseño estadístico para probar la hipótesis

El diseño que se ha utilizado es la correlación de Pearson, cuya fórmula es la siguiente.

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dónde:

$\sum$  = Sumatoria

n = Población

r = Coeficiente de correlación

x = Variable independiente

y = Variable dependiente



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, concerniente a correlación que existe entre el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y desempeño gerencial de los directores de las IES., del distrito de Ayaviri en el año 2018. Cuyos resultados son producto de la investigación, los cuales están debidamente organizados y sistematizados en cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones, así se hace alcance de algunas conclusiones y sugerencias pertinentes que sea visto por conveniente considerar.

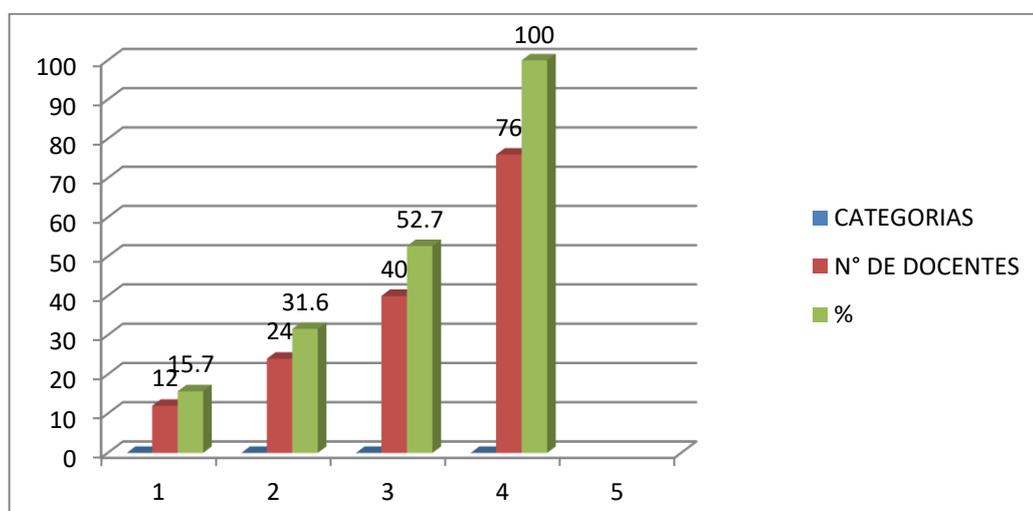
#### **4.1. Cuadro y grafico estadísticos de la encuesta aplicada a los docentes del distrito de Ayaviri por muestreo, concerniente al desempeño gerencial de los directores del distrito de Ayaviri 2018.**

Tabla 3

*Sobre el desempeño gerencial de los directores del distrito de Ayaviri del 2018*

Categorías	N° de docentes	%
Siempre	12	15.7
A veces	24	31,6
Nunca	40	52.7
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Fuente: Ficha de encuesta por cuestionario. (Anexo N° 2)



*Figura 1. Sobre el desempeño gerencial de los directores del distrito de Ayaviri del 2018*

Fuente: Tabla 3

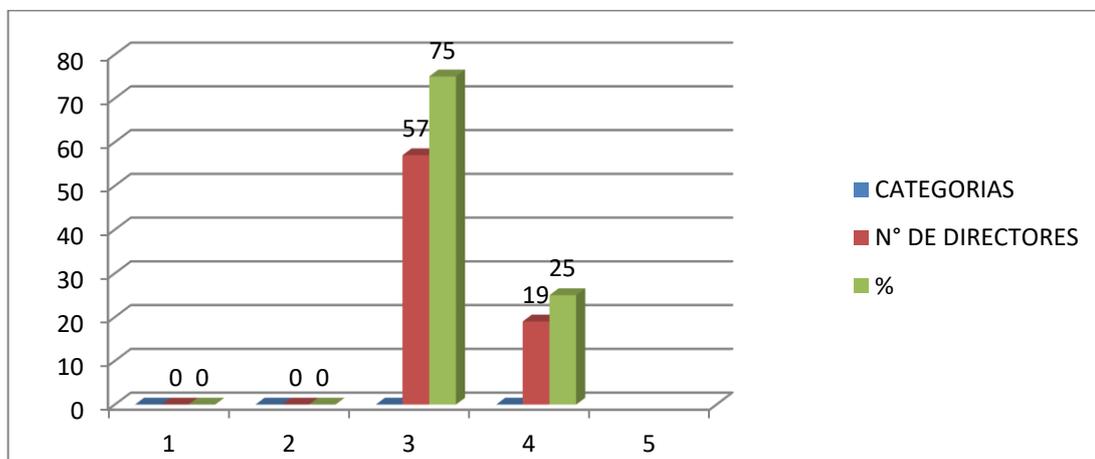
El cuadro N° 03 y Figura N° 01, evidencia información acerca del desempeño gerencial de los directores de las IES., del distrito de Ayaviri, donde 12 docentes que representan el 15.7% manifiestan que desempeña siempre, 24 docentes que representan el 31.6% manifiestan que desempeña a veces y 40 docentes que representa el 52.7% afirman que nunca el director desempeña su gerencia.

Tabla 4

*Categorización del nivel de conocimiento sobre los instrumentos de gestión educativa, en los directores del distrito de Ayaviri. 2018*

Categorías	doc/direct.	N° de directores	%
Logro destacado	-	0	0
Logro	-	0	0
En Proceso	(57)	3 = 57	75
En Inicio	(19)	1=19	25
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>4=76</b>	<b>100</b>

Fuente: Guía de Investigación Documental. (Anexo N° |1)



*Figura 2. Categorización del nivel de conocimiento sobre los instrumentos de gestión educativa, en los directores del distrito de Ayaviri. 2018*

Fuente: Tabla 4

La tabla 4 y Figura N° 2, evidencia información sobre los niveles de conocimiento sobre los instrumentos de gestión educativa en los Directores de las IES. del distrito de Ayaviri, donde 3 directores que representa 75 % se encuentran en proceso, obteniendo un calificativo entre 11 y 13 puntos respectivamente; 1 director que representa el 25 % se encuentra en inicio, con calificativos 10 puntos, y ningún director ha destacado en su nivel de conocimiento.

Tabla 5

*Categorización de datos de variables*

<b>n°</b>	<b>x</b>	<b>y</b>	<b>xy</b>	<b>x2</b>	<b>y2</b>
1	13	13	169	169	169
2	12	12	144	144	144
3	11	10	110	121	100
4	10	9	90	100	81
5	13	13	169	169	169
6	12	12	144	144	144
7	11	10	110	121	100
8	10	9	90	100	81
9	13	13	169	169	169
10	12	12	144	144	144
11	11	10	110	121	100
12	10	9	90	100	81
13	13	13	169	169	169
14	12	12	144	144	144
15	11	10	110	121	100
16	10	9	90	100	81
17	13	13	169	169	169
18	12	12	144	144	144
19	11	10	110	121	100
20	10	9	90	100	81
21	13	13	169	169	169
22	12	12	144	144	144
23	11	10	110	121	100
24	10	9	90	100	81
25	13	13	169	169	169
26	12	12	144	144	144
27	11	10	110	121	100
28	10	9	90	100	81
29	13	13	169	169	169
30	12	12	144	144	144



31	11	10	110	121	100
32	10	9	90	100	81
33	13	13	169	169	169
34	12	12	144	144	144
35	11	10	110	121	100
36	10	9	90	100	81
37	13	13	169	169	169
38	12	12	144	144	144
39	11	10	110	121	100
40	10	9	90	100	81
41	13	13	169	169	169
42	12	12	144	144	144
43	11	10	110	121	100
44	10	9	90	100	81
45	13	13	169	169	169
46	12	12	144	144	144
47	11	10	110	121	100
48	10	9	90	100	81
49	13	13	169	169	169
50	12	12	144	144	144
51	11	10	110	121	100
52	10	9	90	100	81
53	13	13	169	169	169
54	12	12	144	144	144
55	11	10	110	121	100
56	10	9	90	100	81
57	13	13	169	169	169
58	12	12	144	144	144
59	11	10	110	121	100
60	10	9	90	100	81
61	13	13	169	169	169
62	12	12	144	144	144
63	11	10	110	121	100

64	10	9	90	100	81
65	13	13	169	169	169
66	12	12	144	144	144
67	11	10	110	121	100
68	10	9	90	100	81
69	13	13	169	169	169
70	12	12	144	144	144
71	11	10	110	121	100
72	10	9	90	100	81
73	13	13	169	169	169
74	12	12	144	144	144
75	11	10	110	121	100
76	10	9	90	100	81
$\Sigma$	874	836	9747	10146	9386

---

Fuente: Guía de investigación documental y cuestionario

Leyenda: X=V1 (conocimiento de los instrumentos de gestión educativa)

Y=V2 (desempeño gerencial en los directores)

**Nota promedio de la encuesta por cuestionario.**

$$x = \frac{\Sigma Y1}{n} = \frac{836}{76} = 11$$

Tabla 6  
*Datos generales de variables*

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Técnicas Esquemáticas “X”	Aprendizaje “Y”
$\sum X = 874$	$\sum Y = 836$
$\sum X^2 = 10146$	$\sum Y^2 = 9386$
$(\sum X)^2 = 763876$	$(\sum Y)^2 = 698896$
$\sum \sum XY = 9747$	

Fuente: Tabla N° 1

Luego Reemplazamos valores en la fórmula de Pearson

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{76(9747) - (874)(836)}{\sqrt{[76(10146) - (874)^2][76(9386) - (836)^2]}}$$

$$r = \frac{740772 - 730664}{\sqrt{[771096 - 763876][713336 - 698896]}}$$

$$r = \frac{10108}{\sqrt{104256800}}$$

$$r = \frac{10108}{10210.6219}$$

$$r = 0,98 \quad (\text{Correlación muy Alta: } 0,90 \leq r \leq 0,99)$$

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 1) Datos:

Muestra :  $n = 76$   
Coeficiente de correlación :  $r = 0,98\dots$

### 2) Hipótesis

**Hipótesis nula:**  $H_0 = r = 0$  (no influye)

El nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa no influye en el desempeño gerencial de los directores

**Hipótesis alterna:**  $H_a = r \neq 0$  (Si influye)

El nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa influye en el desempeño gerencial de los directores

### 3) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  (confiable)

$$T_{n-2}; \alpha \rightarrow T_{76-2} = T_{74}; 0,05 = 1.993$$

### 4) Estadística de prueba

$$T_c = \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} = 0.98 \sqrt{\frac{76-2}{1-(0.98)^2}} = 980 \cdot \sqrt{\frac{74}{1-0.9604}} = 0.98 \sqrt{\frac{74}{0.0396}}$$

$$T_c = 0.98 \sqrt{1868.68686} = 0.98(43.2283108) = 5.6826366$$

$$T_c = 42.363$$

### 5) Regla de decisión

Para determinar la correlación de variables, se ha utilizado la siguiente escala e correlación:

Tabla 7  
*Escala de valoraciones*

Valor o grado de:	Interpretación
0.00	Correlación Nula
0.01.....0.19	Correlación muy baja
0.20.....0.39	Correlación Baja
0.40.....0.69	Correlación Buena
0.70.....0.89	Correlación Alta
<b>0.90.....0.99</b>	<b>Correlación Muy Alta</b>
100	Correlación perfecta

Fuente: Diseños estadísticos Aplicada a la educación

Por lo tanto según la tabla, se realiza la toma de decisiones, ubicando el coeficiente de correlación ( $r=0.98$ ) en la campana de Gauss

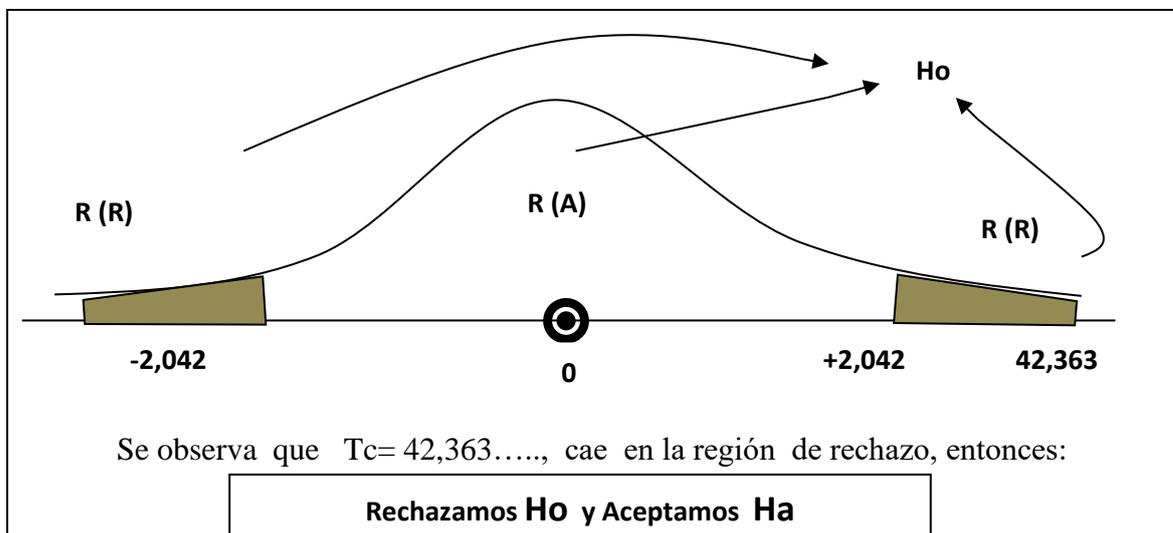


Figura 3. La toma de decisiones, ubicando el coeficiente de correlación ( $r=0.98$ ) en la campana de Gauss

Fuente: Tabla 7

### 6) Comentario

Como  $T_c$  ( $42,363\dots$ ) cae en la región de rechazo, entonces rechazamos la Hipótesis nula “ $H_0$ ” y Aceptamos la Hipótesis alterna “ $H_a$ ”.

Entonces en base a la prueba de hipótesis de investigación afirmamos que, el nivel de conocimientos de los instrumentos de gestión tienen relación directa y positiva con el desempeño gerencial de los directores en las IES., del Distrito de Ayaviri.

## CONCLUSIONES

- Existe una correlación muy alta ( $r = 0,98$ ) entre nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa y el desempeño gerencial de los directores de las IES, del distrito de Ayaviri..
- En el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa en los directores de las IES., del distrito de Ayaviri, existe un bajo índice de conocimiento, donde 75% de se encuentra en proceso y 25% en inicio.
- En el desempeño gerencial en los directores de las IES., del distrito de Ayaviri; existe bajo índice de 15.7 % de docentes que manifiestan que siempre lo desempeña y el 84,3 % de docentes manifiestan nunca y a veces desempeña su gerencia.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación considero pertinente ofrecer las recomendaciones siguientes:

- Se le da a conocer a el director de la UGEL Melgar, que el nivel de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa: (PEI, PAT, RI, PCI,etc.), tiene una correlación muy alta, para el buen desempeño gerencial de los directores de las IES. del Distrito de Ayaviri. Para lo cual se le recomienda cursos, talleres, seminarios etc., dirigidos a los directores de las Instituciones Educativas.
- A los directores de las instituciones educativas del distrito de Ayaviri, se les sugiere participar en las diversas actividades y/o eventos programados por parte de la UGEL –MUNEDU, en relación al conocimiento sobre los instrumentos de gestión educativa. debido a que existe un bajo índice % de conocimiento, según la investigación. .
- Se recomienda a los directores de las instituciones educativas, los siguiente: que el desempeño gerencial con eficiencia en la institución que ustedes dirigen, marcará un hito en la gestión institucional pedagógica, por una educación de calidad y por una sociedad prospera, justa y equitativa; según la presente investigación realizada, existe bajo índice % de desempeño gerencial en los directores en las IES. Del Distrito de Ayaviri, motivo por el cual se recomienda.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (1999). *Tipos de Planes*. Lima-Perú.
- Arokiasamy, A. (2016). *Práctica del liderazgo transformacional de los directores y su relación con la satisfacción laboral de los docentes*. Kinta Selatan, Perak, Malasia.
- Arturo, H. (1994). *Desarrollo y Validación de un Modelo de Calidad Universitaria*. Madrid-España.
- Anita, L. (2005). *Evaluación y Acreditación al Mejoramiento de la Educación Superior*. Perú.
- Acosta, J. (2000). *Hasta qué punto la gestión administrativa influye en la calidad de la Educación*. Lima-Perú.
- Appleby, R. (1998). *Control; como función administrativa*. Madrid.
- Burgos y Peña, (1997). *Proyecto Educativo Institucional*. Lima –Perú.
- Buchele, R. (1976). *Funciones de la administración*. El Salvador.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Liderazgo transformacional*. California
- Castrejon, J. (1996). *Funciones Administrativas*. México.
- Carlos, P. (2007). *Sistemas de gestión que aseguren la calidad de la oferta de este tipo de formación*. Perú.
- Chavenato, I. (1995). *Determinación de las interrelaciones de los Órganos y Cargos*. México Mc Graw Hill.
- Chavenato, I. (2001). *Fundamentos de la Administración*. Colombia - Mc Graw Hill.
- Chavenato, I. (2004). *Construcción de Talentos*. México Mc Graw Hill.
- Charaja, C. (2011). *Administración Educativa*. Sagitario Impresores Puno-Perú
- Charaja, C. (2009). *MAPIC en la Metodología de Investigación*. Edit. Sagitario, Puno.
- Charaja C. (2009). *Teoría de las Decisiones*. Facultad de Educación UNA-Puno.
- Crisólogo, A, (1999). *Diccionario Pedagógico*. Primera Edición, Editorial E.S.C. Cusco- Perú.
- Diccionario. *Océano*. 2005, Editorial Océano. España.
- Damanik, A. (2017). *Relación entre el Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y la autoeficacia de los docentes en las escuelas secundarias*. Indonesia.
- De la Orden. (1994). *Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria*. Madrid – España.
- Elton, M. (1932). *Roles interpersonal en la gestión*. Lima-Perú.

- Enriquez, R. (2017). *Establecer las diferencias esenciales de Liderazgo transformacional, según sexo, edad, tipo de institución, procedencia y formación profesional*. Concepción-Huancayo.
- Eckles, R. (1978). *Control; como función administrativa*. Editorial Limusa- México
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fisher, D., & Franser, B. (1990). *Artículos académicos*. California.
- Gallegos, V. (1995). *Administración y Gestión de la Dirección del Centro Educativo*. Centro de investigación y Estudios Pedagógicos del Sur.
- Galván, N. (1967). *Análisis de la organización comunal*. Costa Rica.
- Gökçe (2017). *Los comportamientos de liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en los administradores del nivel secundaria y profesores*. Estambul, Turquía.
- Jameel, M. (2016). *El grado de satisfacción del liderazgo transformacional en la administración educativa de los docentes*. Región Galilea, Jordania.
- Mintzberg, H. (1991). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Editorial Ariel- España.
- Koontz, H. (1994). *Organización global y empresarial*. China
- León, C. (2005). *Evaluación y acreditación al mejoramiento de la educación superior*. Cajamarca – Perú.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). *Liderazgo escolar*. California
- Mendoza, F. (1997). *Estadista*. Edit. Titicaca. UNA- PUNO.
- Málaga, T. (2016). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa*. Lima-Perú.
- Ministerio de Educación. (Art. 52º , 56, de la Ley General de Educación). CONEI Lima-Perú.
- Monteza, S. (2017). *El liderazgo transformacional existente en los directores desde la percepción de los docentes*. Chiclayo-Perú.
- Ospina, L. (1992). *Propuesta pedagógica*. Lima .Perú
- Orellana, R., & Rengifo, S. (2009). *La influencia de la gestión del director en el nivel de desarrollo educativo institucional del CEPS Nuestra Señora de la salud – 2009*. Iquitos-Perú



- Palomino, P. (1999). *Diseños y técnicas de la investigación*. Edit. Titicaca –UNA-Puno.
- Pumayauli, H. (2005). *Conocimiento de los instrumentos de Gestión Educativa*. Perú.
- Quinquero, N. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral*. Universidad de Zuila – Maracaibo.
- Ripley, B. (1987). *La Planificación*. Chile.
- Ramirez, M. (2002). *Gestión Administrativa y Calidad Educativa*. Lima - Perú
- Sardon, M. (2017). *Relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar*. Ilave-Puno.
- Sánchez, R. (2017). *Relación que existe entre gestión educativa y liderazgo transformacional*. Callao-Lima.
- Soto (2017). *Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa*. Lima-Perú.
- Scanlan, B. (2000). *Funciones administrativa*. Santiago Chile.
- Talebloo, B. (2017). *La relación del liderazgo transformacional y la eficacia general de la escuela en las instituciones educativas del nivel primaria*. Selangor, Malasia.
- Trigozo, A., & Vasquez, A. (2004). *Toma de decisiones en la gestión de las instituciones de educación secundarias de menores de la zona urbana*. Iquitos-Perú
- Terry, G. (1956). *Control; como función administrativa*. Irlanda
- Villalobos, B. (2017). *Qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales*. Lima-Perú.

## ANEXOS

### *Anexo 1. Cuestionario sobre nivel de conocimientos de instrumentos de gestión educativa dirigido a los directores de las IES. Del Distrito de Ayaviri*



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO-PUNO



### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario tiene como objetivo realizar el diagnóstico del Nivel de Conocimiento de Instrumentos de Gestión Educativa de todos los directores de las IES., del distrito de Ayaviri.

Para responder cada pregunta:

Elija uno de las cuatro alternativas que aparecen determinando la respuesta y luego marque con X en la hoja de respuestas. Observe Ud. que las alternativas no son todas iguales por lo cual agradeceremos tomar atención antes de marcar sus alternativas.

#### **I. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI.)**

1.- Es el primer componente del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se refiere a las características básicas de la institución.

- a) Misión
- b) Visión
- c) Propuesta de gestión.
- d) Identidad

2.- Responde a las siguientes preguntas claves: ¿Quiénes somos?, ¿que somos?, ¿Qué buscamos? y ¿Por qué lo hacemos?, nos referimos.

- a) a los Objetivos.
- b) a un Fin
- c) a la Misión
- d) a la Visión

3.- En el proceso de la elaboración del PEI., el....., es la acción sistemática por el cual se identifican los problemas esenciales (puntos crítico) y aspectos positivos de la institución educativa.

- a) Propuesta pedagógica.
- b) Evaluación
- c) Diagnóstico
- d) Identidad

4.- En cuál de las etapas y/o procesos de la elaboración del PEI., se realiza la siguiente acción: “La información recogida una vez organizada y convenientemente ordenada, debe ser analizada de diferentes técnicas. Una de ellas es la FODA, la que es más utilizada por ser de fácil manejo”.

- a) Identidad
- b) Diagnóstico
- c) Propuesta de gestión
- d) Propuesta pedagógica.

5.- “Concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de aprendizajes propuestos en los documentos curriculares nacionales, en función de las características de los educandos y los requerimientos de la localidad, que se expresa a través del PCI”. Con que componente del PEI., se relaciona.

- a) Identidad
- b) Diagnóstico
- c) Propuesta de gestión
- d) Propuesta pedagógica.

6.- Son elementos y/o componentes que conforman la propuesta pedagógica, excepto.

- a) Principios educativos
- b) diversificación curricular
- c) Sistema de evaluación
- d) Reseña histórica de la institución educativa.

7.- Son elementos y/o componentes que conforman la propuesta de gestión, excepto.

- a) Perfiles ideales del director y personal administrativos.
- b) Estructura organizacional.



- c) Concepción de gestión educativa.
- e) Sistema de tutoría

8.- “Su formulación debe ser en el mismo sentido y con las mismas consideraciones que las políticas de la propuesta pedagógica” nos referimos a uno de los componentes de la propuesta de gestión.

- a) Principios de gestión educativa.
- b) Políticas de gestión educativa.
- c) Concepción de gestión educativa.
- d) propuesta pedagógica.

## **II. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT).**

9.- Es un documento de gestión de corto paso que viabiliza la ejecución del PEI.

- a) Plan Anual de trabajo.
- b) Reglamento Institucional
- c) Manual de funciones
- d) Calendario escolar.

10.- En que etapa de la elaboración del Plan anual de trabajo se considera la aplicación de la técnica de FODA.

- a) Diagnostico.
- b) Objetivos
- c) Actividades.
- d) Monitoreo

11.- Son las situaciones deseadas para el año escolar tiene dos características mensurabilidad y direccionalidad para las actividades que se van a ejecutar. En qué parte de la formulación del Plan Anual de Trabajo se considera.

- a) Diagnóstico
- b) Evaluación
- c) Actividades.
- d) Objetivos.

12.- son la agrupación de tareas realizadas en los tiempos y fondos necesarios que permiten a la institución educativa pueda acrecentar su valor en la estima vecinal. En qué parte de la formulación del Plan Anual de Trabajo se considera.

- a) Diagnóstico
- b) Evaluación
- c) Actividades.
- d) Objetivos.

13. Establece los mecanismos que permite obtener información continua y coadyuvar al desarrollo del PAT y adoptar los correctivos necesarios; a que fase de la formulación de Plan Anual de Trabajo se relaciona.

- a) Diagnóstico
- b) Evaluación
- c) Actividades.
- d) Objetivos.

### **III. REGLAMENTO INTERNO (RI).**

14.- Regular y normar las actividades pedagógicas, administrativas y funcionales de la institución educativa basándose en las disposiciones generales del microsistema y en las necesidades internas de la institución. Se refiere a:

- a) Las características del Reglamento interno.
- b) la importancia del Reglamento Interno.
- c) Los requisitos del reglamento Interno
- d) La metodología de elaboración del Reglamento Interno.

15.- Guardar unidad y coherencia con los documentos normativos del sector, Ley de Educación, Ley de Administración Pública, Ley del Magisterio Nacional, Reglamentos de cada Ley, Normas de Administración y Control del Personal, etc. Se refiere a.

- a) Las características del Reglamento interno.
- b) la importancia del Reglamento Interno.
- c) Los requisitos del reglamento Interno
- d) La metodología de elaboración del Reglamento Interno.



16.- El reglamento interno es elaborado por el Director de la institución educativa con el apoyo del personal docente, administrativo y servicio; formando grupos de trabajo integrado, establecer un cronograma de trabajo, etc. Se refiere a.

- a) Las características del Reglamento interno.
- b) la importancia del Reglamento Interno.
- c) Los requisitos del reglamento Interno
- d) La metodología de elaboración del Reglamento Interno.

**Anexo 2. Encuesta para evaluar el desempeño gerencial de los directores dirigidos a los docentes de las IES. del distrito de Ayaviri 2016**



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO-PUNO



**INSTRUCCIONES:**

Este cuestionario tiene como objetivo realizar el diagnóstico del desempeño gerencial de los directores del distrito de Ayaviri, basado en la percepción real que tienen sus propios miembros.

Para responder cada pregunta:

Elija uno de los cuatro grupos que aparecen determinando la respuesta y luego marque con X en la hoja de respuestas. Observe Ud. que las alternativas no son todas iguales por lo cual agradeceremos tomar atención antes de marcar sus alternativas.

N°	DIMENSIONES - ITEM	Nunca	A veces(1)	Siempre(2)
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>				
1	Su director difunde las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de la I.E			
2	¿ Existe una Actitud innovadora y de mejora permanente en la planificación institucional?			
3	¿El director, profesores y estudiantes trabajan en equipo?			
4	¿ Existe una Asignación transparente, ética de cargos Y responsabilidades en la institución?			
5	¿ Existe una Estructura organizativa institucional?			
6	¿Cuánta influencia real tiene el director en sus docentes?			
7	¿Cuánta influencia real tiene el director en los Participantes de la institución?			
8	¿Cuán competente es el director como administrador?			
9	¿Su director es amistoso y colaborar con Ud.?			
10	¿Utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?			

11	¿Tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quienes realizarán la supervisión?			
12	¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?			

<b>ROLES GERNECIALES</b>		<b>Nunca(0)</b>	<b>Aveces(1)</b>	<b>Siempre (2)</b>
13	Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa.			
14	Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada.			
15	Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa			
16	Considera Usted estar informado oportunamente sobre la Utilización de estándares de calidad para los servicios administrativos			
18	Considera Usted que el sistema de comunicación de su IE.es bueno.			
19	Considera que los Mecanismos de toma de decisiones en su IE. Es Buena,			
20	¿Participa Ud. en la toma de decisiones que afectan sus estudios?			