

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON**  
**MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**  
**ESTRATEGICA**



**TESIS**

**Propuesta de Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, 2018**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**Investigador:** Yataco Vicente, William Richard

**Asesor:** Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Lambayeque-Perú**

**2022**

**“Propuesta de Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, 2018”**



---

Yataco Vicente, William Richard

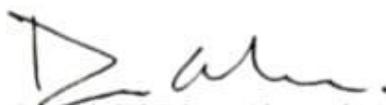
**Investigador**



---

Dr. Llanos Díaz, Elmer

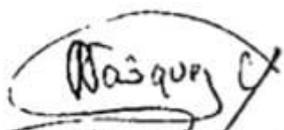
**Presidente**



---

Mag. Alvarado León, Daniel Edgar

**Secretario**



---

Mag. Vásquez Crisanto, Carlos Ulises

**Vocal**



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Asesor**

**Lambayeque-Perú**  
**2021**

## Acta de sustentación



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

**N°350-VIRTUAL**

Siendo las **08:00 horas**, del día **jueves 14 de julio de 2022**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/trx-feyj-dia>**, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1315-2019-UP-D-FACHSE**, de fecha **09 de mayo de 2019**, integrado por:

Presidente : Mg. Elmer Llanos Díaz.  
Secretario : M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León.  
Vocal : M.Sc. Carlos Ulises Vásquez Crisanto.  
Asesor Metodológico : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.  
Asesor Científico : \_

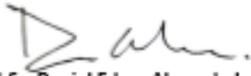


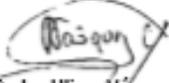
La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "COLEGIO NACIONAL YARINACocha", 2018"**, presentada por el tesista **WILLIAM RICHARD YATACO VICENTE**, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **[16] (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las .....horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
Mg. Elmer Llanos Díaz  
PRESIDENTE

  
M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
SECRETARIO

  
M.Sc. Carlos Ulises Vásquez Crisanto  
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-M de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-ND-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-ND-FACHSE del 27 de

## **Declaración jurada de originalidad**

Yo, Yataco Vicente, William Richard, investigador principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo, asesor del trabajo de investigación, Propuesta de Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, 2018 declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, octubre, 2021



---

Yataco Vicente, William Richard

**Investigador**



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Asesor**

## **DEDICATORIA**

A Dios por concederme la vida, a la Virgen María por la gracia de orientar mi camino, a mi papá (+) que desde el cielo ilumina mi camino, a mi mamá por la ternura, a mis hermanos por la confianza que me brindan y a mis hijos que son la inspiración de mi fortaleza y crecimiento profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por el don de la vida, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y a la virgen María por darle la luz de la sabiduría y elegir el camino correcto.

A mis profesores, que siempre me dieron la orientación y confianza necesaria para seguir en este largo, sacrificado pero hermoso camino de la docencia.

A mis Padres, hermanos, hijos, familiares y amigos que siempre confiaron en mi persona, dándome el aliento y apoyo necesario para no desmayar en alcanzar mis metas.

\*

## Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice de tablas .....	8
Resumen/abstract.....	10
Introducción .....	12
Capítulo I. Diseño teórico. ....	15
Antecedentes de la investigación.....	15
Base teórica.....	16
Base conceptual.....	22
Capítulo II. Métodos y materiales .....	29
Tipo de investigación.....	29
Capítulo III. Resultados y propuesta .....	32
Propuesta.....	36
Capítulo IV. Conclusiones (si no las realizo en las discusiones) .....	43
Capítulo V. Recomendaciones.....	44
Bibliografía referenciada .....	45
Anexos .....	50

## Índice de tablas

Tabla 01: Motivación .....	32
Tabla 02: Dominio de la disciplina.....	33
Tabla 03: Planificación del curso.....	34
Tabla 04: Estrategias, metodologías y técnicas .....	35
Tabla 05: Ambientes del Proceso de Enseñanza aprendizaje .....	36

## Índice de Anexos

<b>Anexo 01:</b> Instrumento – Encuesta .....	51
<b>Anexo 02:</b> Ficha de Validación .....	54
<b>Anexo 03:</b> Ficha de Validación .....	56
<b>Anexo 04:</b> Ficha de Validación .....	58
<b>Anexo 05:</b> Ficha de Validación .....	60
<b>Anexo 06:</b> Taller n°02 .....	62
<b>Anexo 07:</b> Taller n°03 .....	68

## **Resumen**

En el presente trabajo denominado: Propuesta de Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, 2018 ; se asume que existe una estrecha interrelación entre el desempeño docente y el sistema de gestión institucional, pues una depende de la otra, en la medida que una es consecuencia de la otra; el desempeño laboral docente es considerado el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, es la fuente vital para el desenvolvimiento de las organizaciones educativas que influye de manera directa sobre la dirección del centro educativo. El tipo de investigación es descriptivo, no experimental, con propuesta. La población muestral comprende 32 docentes de la institución educativa. Entre los resultados se tiene que el 59% de docentes asume que no motiva a los estudiantes a asistir a clases, considera que debe predominar más la voluntad a aprender que la presión psicológica. Por otra parte, el 44% de docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje no toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes. Entre las conclusiones se tiene que las estrategias de gestión organizacional basadas en el liderazgo transformacional contribuyen a mejorar las actitudes del docente en el cumplimiento de sus actividades, de sus funciones, y en su compromiso institucional propio de su desempeño laboral como docente.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Desempeño docente, Interrelación, Gestión educativa.

## **Abstract**

In the present work called: Proposal for an Educational Management Program to improve teaching performance in the Educational Institution "Colegio Nacional Yarinacocha", 2018; it is assumed that there is a close interrelation between teaching performance and the institutional management system, since one depends on the another, insofar as one is a consequence of the other; Teaching work performance is considered the central axis of the teaching and learning process, it is the vital source for the development of educational organizations that directly influences the direction of the educational center. The type of research is descriptive, not experimental, with a proposal. The sample population comprises 32 teachers from the educational institution. Among the results, 59% of teachers assume that they do not motivate students to attend classes, they consider that the will to learn should predominate more than psychological pressure. On the other hand, 44% of teachers in the teaching-learning process do not take into account the needs, interests and expectations of the students. Among the conclusions is that organizational management strategies based on transformational leadership contribute to improving teacher attitudes in the fulfillment of their activities, their functions, and in their own institutional commitment to their work performance as a teacher.

**Keywords:** Transformational leadership, teacher performance, Interrelationship, Educational management.

## Introducción

Organismos internacionales establecen La UNESCO (2005) “destacan que el desempeño docente es un factor clave para el desarrollo eficaz del aprendizaje, que si bien la educación cumple un papel determinante en el desarrollo social y económico de las naciones, este proceso no ha sido acompañado de los cambios necesarios para que este rol pueda ser ejercido plenamente; asume que pese a las demandas de la sociedad sobre los sistemas educativos en América Latina este no ha sido cumplido acorde con las exigencias globales”. J. C. Navarro (2005) “especialista en educación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para América Latina, manifiesta que existe certeza de que la calidad del desempeño docente es un factor clave para suscitar aprendizajes de calidad. Por otra parte, la Organización de los Estados Americanos (OEA) para la Educación, la Ciencia y la Cultura” (p. 67). Biblioteca digital de la OEI (2014) asume

Que las reformas educativas, no han modificado, en general, la cotidianeidad de las escuelas y las aulas. Este organismo internacional afirma, que los docentes aún son pensados, únicamente, dentro de los límites que marca el aula, ocupados de las tareas didácticas, responsables de la implementación del currículo bajo las orientaciones metodológicas que la capacitación les ofrece, moviéndose entre relaciones jerárquicas, reaccionando de acuerdo a la normativa y el control vigentes; actuando dentro de una gestión y una cultura del sistema y la escuela que, en muchos lugares, todavía están suspendidos en el tiempo. (p. 24).

El Ministerio de Educación (2012) en la mejora de la propuesta sobre la calidad de enseñanza plantean:

En el sistema educativo peruano, se afirma que uno de los indicadores que demuestra el éxito o fracaso educativo, depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Esto demostraría que, a pesar de mejorar la infraestructura, modernizar las bibliotecas y los equipos técnicos, innovar en medios y materiales, etc. no basta; es decir, sin docentes competentes no podrá tener lugar una educación de calidad. Entre las diversas políticas educativas con las que se intentó desarrollar nuevas estrategias y perfiles en el desempeño docente. (p. 45).

En el establecimiento del Marco del Buen Desempeño Docente, planteado por el Ministerio de Educación (2012), en el que se indica:

Cuatro dominios fundamentales. En base a este y otros referentes se puede decir que si bien existe interés de los gobiernos de turno por mejorar la labor educativa y en consecuencia elevar el rendimiento académico de los estudiantes de la educación básica regular de todo el país; sin embargo, se evidencia que, en el sistema educativo peruano, el deseo político de construir un marco de Buen Desempeño Docente ha quedado relegado en las políticas públicas direccionadas a la educación. Si bien es cierto, que se ha incrementado la cobertura educativa, se ha mejorado ciertas logísticas e infraestructura de muchos colegios, etc.; sin embargo, las deficiencias son evidentes en múltiples aspectos de la educación desde el rendimiento escolar, el desempeño docente hasta las escalas remunerativas. (p. 64).

En el establecimiento de las políticas educativas, planteando por el Ministerio de Educación (2012), en el que se evidencia:

En base a este y otros referentes se puede decir que si bien existe interés de los gobiernos por mejorar la labor educativa y en consecuencia elevar el rendimiento académico de los estudiantes de la educación de todo el país; sin embargo, se evidencia que, en el sistema educativo peruano, el deseo político de construir un marco de Buen Desempeño Docente ha quedado relegado en las políticas públicas direccionadas a la educación. Si bien es cierto, que se ha incrementado la cobertura educativa, se ha mejorado ciertas logísticas e infraestructura de muchos colegios, etc.; sin embargo, las deficiencias son evidentes en múltiples aspectos de la educación desde el rendimiento escolar, el desempeño docente hasta las escalas remunerativas. (p. 90).

De acuerdo a la realidad pedagógica, en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, se puede observar que dicha Institución carece de una eficiente organización y planificación de sus acciones institucionales, pues, existe un cierto desgobierno que conlleva a conflictos permanentes entre un grupo de docentes y el director de la institución educativa. La falta de una adecuada gestión educativa se ve reflejada en la indisciplina por parte de estudiantes y algunos docentes, existe además de acuerdo de las políticas educativas, planteando por el Ministerio de Educación (2012), en el que se evidencia “un marcado individualismo y una falta de comunicación con sus pares en el desarrollo de sus actividades; los docentes no participan motivadamente y por propia iniciativa en el desarrollo de las actividades institucionales; existe en los profesores una falta de identificación en su labor

docente, sólo interesa cumplir con el horario establecido, sin ir más allá en su relación tutorial con los estudiantes”.

En el presente trabajo nos planteamos el siguiente problema: ¿Cómo influye el programa de gestión educativa en la mejora del desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”?

Los objetivos planteados son los siguientes:

**Objetivo general.**

Diseñar un programa de gestión educativa a fin de mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, del puerto Callao, del distrito de Yarinacocha, Provincia Coronel Portillo, región Ucayali.

**Objetivos específicos:**

En base al liderazgo transformacional generar estrategias de gestión organizacional direccionadas a la mejora del desempeño laboral docente

Considerar la participación institucional, la interacción social y la comunicación interpersonal como la base del buen desempeño docente.

En base a la concepción transformacional de gestión generar actitudes, acciones, y compromiso, relacionados con la misión, la visión institucional, y el buen desempeño laboral docente.

Esta investigación esta mediado por la estructuración de cinco capítulos, mediante el cual el primero se muestran el marco teórico, después seguido del segundo capítulo que se muestran el tipo de diseño de la investigación. Luego el tercer capítulo se muestra la propuesta y los últimos capítulos cuarto las conclusiones y el quinto la presente recomendaciones.

**El autor**

## Capítulo I: Diseño teórico

### 1.1.-Antecedentes de la investigación

#### Internacional

Colmenares (2007), entre sus conclusiones se tiene que los docentes evidenciaron poca disposición

A trabajar en equipos bajo los parámetros especificados de cooperación, confianza, comunicación, metas claras y utilizando equipos funcionales, administrados e inter-funcionales; se estableció una relación positiva muy fuerte entre ambas variables, lo cual permitió afirmar la existencia de concomitancia entre las mismas, se recomendó al Municipio Escolar Cabimas promover talleres con post-pruebas de seguimiento sobre el liderazgo transformacional y planes de acción para fortalecer las cualidades del trabajo en equipo. (p. 23).

Por otra parte, Muñoz (2006), entre sus resultados tiene que *“los directores mantienen una comunicación flexible, promueven el estilo de gerencia sin barreras, procuran la participación, planifican conjuntamente los aspectos administrativos y aceptan sugerencias. El autor dice que los docentes plantean que los directivos no proponen un estilo de gerencia innovadora para ejercer una mayor influencia en su desempeño”*. Desde otra perspectiva, Montiel, C. (2012) identifica los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional como son:

La influencia idealizada, la consideración individual, la estimulación intelectual y la tolerancia psicológica, las mismas que según la autora deben predominar en los directivos de las instituciones educativas. La autora en su investigación, identificó un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta muy eficiente en su aplicación. En lo que respecta, al segundo objetivo específico se infiere que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un aprendizaje en equipo basada en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas. En el caso del objetivo

número tres, se concluye, que los docentes manejan con deficiencia el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, al contrario de la conducción de los procesos de aprendizaje que arrojaron una eficiente práctica, lo cual refleja que los proyectos no se realizan ni ejecutan, como deberían, lo que conlleva a la poca generación de actuaciones fundamentales para el cumplimiento de lo que es la calidad educativa. (p. 48).

### **Nacional.**

Valdivia, J. M. 2020. Concluyó que el modelo de gestión educativa implica la

Planificación de las estrategias y metodologías a utilizar en el proceso de enseñanza– aprendizaje relacionada a las capacidades, experiencias y competencias de los actores de la Institución Educativa Privada Un Nuevo Patapo. Igualmente, a nivel pedagógico la institución requiere impulsar los procesos sistémicos de la autoformación de los docentes con igualdad de oportunidades para mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes, independientemente de sus características o capacidades individuales. Finalmente, recomienda a la Institución Educativa Privada Nuevo Pátapo implementar el modelo de gestión para mejorar el desempeño docente en una Institución Educativa de Lambayeque. (p. 57).

De otra parte, Huillca, B. (2015) entre sus conclusiones resalta

que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente. Manifiesta que al relacionar la variable Liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión personal se puede decir, que ambas variables se relacionan significativamente en la percepción de los estudiantes. En relación del liderazgo transformacional y el desempeño docente en la dimensión pedagógica se verifica que a un mejor liderazgo transformacional se alcanza un mejor desempeño docente en la dimensión pedagógica en la percepción de los estudiantes. En relación

a la variable liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión social. (p. 98).

## **1.2.-Base teórica.**

### **1.2.1.- Liderazgo transformacional de K. Leithwood**

Leithwood (2009) “Los retos más importantes que asume es la creación de oportunidades de colaboración entre el personal, y de condiciones para que los padres de familia y la comunidad participen como co-productores del aprendizaje de los estudiantes”. El modelo de liderazgo transformacional de K. Leithwood (2009) se caracteriza por los siguientes aspectos: “a.- No depender del carisma del líder. b.- Asumir una distribución de funciones de liderazgo dentro y fuera de la escuela. c.- Construir capacidades y motivar al personal. d.-Reconocer las relaciones interdependientes entre las actividades de liderazgo y dirección” (p. 123).

Este modelo comprende los siguientes grupos de prácticas:

#### **a) Construcción de visión y ajuste de direcciones:**

Day & Sammons (2013). “Tiene que ver con el desarrollo de posturas y comprensiones comunes acerca de la escuela, sus actividades y metas, de tal manera que contribuyan a la conformación de una visión colectiva. Se parte de la premisa que la construcción de esta visión es motivante para el colectivo escolar, pues les permite que encuentren sentido a su trabajo y tener una identidad compartida” (p. 78). De acuerdo al planteamiento del autor Leithwood (2009) “las diversas actividades en equipo que se dan: Identificar y articular una visión. Fomentar la aceptación de las metas del grupo. Mantener expectativas de alto rendimiento. Monitorear el desempeño organizacional. Promover una comunicación efectiva” (p. 18).

#### **b) Desarrollo de las personas:**

De acuerdo al planteamiento del autor Leithwood (2009) el desarrollo de las personas es:

Este grupo de prácticas tienen como objetivo principal fortalecer los conocimientos y habilidades del personal de las escuelas para el cumplimiento de los objetivos comunes, además de sus disposiciones para aplicar de manera constante y con persistencia dichos

conocimientos. Algunas actividades que se relacionen en este nivel son: Proporcionar apoyo individualizado al personal de la escuela. Estimular intelectualmente al personal. Promover la colegialidad. Escuchar e incorporar las ideas de los docentes. Reconocer y recompensar el trabajo de los docentes. Proveer retroalimentación formativa. Busca del bienestar personal y profesional de los docentes. (p. 67).

**c) Rediseño de la organización:**

De acuerdo Leithwood, (2009) “Estas prácticas se enfocan a la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje, reconociendo que éstas son fundamentales para fortalecer el trabajo docente y el aprendizaje de los alumnos. Pretenden crear condiciones de trabajo que permitan a los profesores aprovechar sus capacidades” (p. 35). Según Leithwood, (2009) “En este modelo se considera que la cultura de una organización debe facilitar el trabajo de sus integrantes y su estructura debe adecuarse de acuerdo a la manera en que se organicen sus objetivos y proyectos en pos de la mejora de los aprendizajes de los alumnos y los procesos de la escuela”. Algunas prácticas que se incluyen en este grupo son: “Fortalecer las culturas de los distritos o regiones escolares y de las escuelas. Modificar estructuras para crear procesos colaborativos y promover una participación amplia en la toma de decisiones. Adecuación de procesos administrativos”. (p. 83).

**1.2.2.- El liderazgo transformacional de B. M. Bass y J. M. Burns**

Bass (1985) se basó en las ideas originales del liderazgo carismático y transformacional de Burns (1978). Burns (1978) entiende por liderazgo transformacional al “proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, pues modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes”.

De acuerdo a Bass (1985) “Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la

importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización” (p. 31). Esto genera Bass, (1985) como:

Confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones. Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. (p. 68).

De acuerdo a Bass, (1985) “algunos de los rasgos de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas ideológicas para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza”.

#### **1.2.2.1.- Componentes básicos del liderazgo transformacional.**

Según Bass & Avolio (1990), “estos factores representan los cuatro componentes del liderazgo transformacional”:

**1.-Consideración Individualizada:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. Bass, (1985) y Burns, (1978) también delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño. **2.-Influencia Idealizada:** (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad. Bass, (1985)

y Burns, (1978) manifiestan que el líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución. **3.- Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Bass, (1985) y Burns, (1978) utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. **4.- Liderazgo Inspiracional:** Según Bass, (1985) y Burns, (1978) los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. (p. 20).

#### **1.2.2.2.- Características del liderazgo transformacional**

En el establecimiento del liderazgo transformacional de acuerdo a Sheppard (2006) “es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas, donde las perspectivas transformadoras del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden más proactivamente incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales” (p. 85). Otras características importantes que influyen en los rasgos del liderazgo transformacional según el autor Sheppard (2006) son:

**1.- Construir una visión de la escuela:** A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en este aspecto, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. **2.- Establecer las metas:** Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela. **3.- Proveer estímulos intelectuales:** Los líderes contribuyen

a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional. **4.- Ofrecer apoyos individualizados:** Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. **5.- Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización:** Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal. **6.- Inducir altas expectativas de realización (resultados).** Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio. **7.- Construir una cultura escolar productiva:** Contribuir con centro para configurar una cultura promovedora del aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada”. **8.- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares:** Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones. (p. 234)

### **1.2.3.- Liderazgo transformacional según Leithwood**

K. Leithwood (1999) “considera a la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden” (p. 79). Leithwood (1994) “estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora, esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela” (p. 37). Leithwood (1999) dice “que si bien el liderazgo instructivo, es coherente con el movimiento de eficacia escolar, donde la supervisión pedagógica es una estrategia de control de las prácticas docentes” (p. 16). Sin embargo, Leithwood (1999) “en los tiempos actuales se requiere de un liderazgo que sea coherente “con el desarrollo y aprendizaje de la institución educativa (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores, sobre las que no entraba el liderazgo instructivo” (p. 16). De acuerdo Leithwood (1999) subraya, en “paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente” (p. 57).

### **1.2.3.1.- Dimensiones del liderazgo**

El modelo de Leithwood (1999) comprende ocho dimensiones de liderazgo

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista.
2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como comunidad profesional donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

(p. 127).

### **1.3.- Bases conceptuales**

#### **1.3.1.- El desempeño laboral docente**

El desempeño docente para Olmedo (2006) “es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades, en este apartado se entiende que lo más importante es dar participación a los miembros y respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje” (p. 249). Según Olmedo (2006) “para tipificar la eficiencia del desempeño docente se debe implicar una conducción efectiva por parte del director” (p. 84). Se establecen ciertos indicadores como:

- a) Comprender la conducta humana, b) Estar bien informado y generar la enseñanza, c) Tener espíritu creativo, d) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación, e) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos, f) Fluidez verbal y g) Cualidades morales y personales. (p. 192).

Continuando con el enfoque de Olmedo (2006) “El desempeño docente es el conjunto de funciones que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo. El educador no debe olvidarse nunca de su rol, su labor debe ser asumir el conjunto de funciones que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo”. De acuerdo Falcón (2005) dice que el “desempeño laboral docente es uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, de esto se deduce, que el desempeño docente constituye la fuente vital para desenvolvimiento de las organizaciones educativas, del mismo modo influye de manera directa sobre la dirección directiva del centro la cual debe adoptar valores éticos que consoliden el trabajo de los profesores”.

### **1.3.2.- Competencias del desempeño docente**

Benavides (2006), expresa que “las competencias son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente, soportándose en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos” (p. 67). Significa de acuerdo Benavides (2006) “que las competencias docentes son habilidades identificadas en personales, pedagógicas y conceptuales, las cuales muestran la capacidad del docente para desempeñar su cargo, sin embargo, esta capacidad o habilidad deben estar presentes todo el tiempo, para que existe una integralidad en sus competencias”. De igual manera, García (2005), puntualiza que las competencias son “aquellas actividades que el docente realiza en su desempeño para planificar y organizar, de esto se deduce, que las competencias del docente le permiten organizar las acciones mediante una serie de pasos que posibilitan ir penetrando progresivamente en las competencias personales, pedagógicas y a su vez en las competencias conceptuales”.

### **1.3.3.- Indicadores del desempeño docente**

Para Olmedo (2006) “el desempeño docente es la base para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades. Se considera que lo más importante es dar participación a los miembros respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje” (p. 249). Según Olmedo (2006) “para tipificar la eficiencia del desempeño docente se debe implicar una conducción efectiva por parte del director” (p. 84). Mediante ciertos rasgos y características como:

- a) Comprender la conducta humana. (Empatía, asertividad).
- b) Estar bien informado y generar la enseñanza. (Líder transformador).
- c) Tener espíritu creativo (Liderazgo transformativo).
- d) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación.
- e) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el

desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos. (Liderazgo transformador). f) Fluidez verbal. (Comunicación interpersonal fluida) g) Cualidades morales y personales. (Liderazgo transformador) (p. 135).

“Como podemos observar, el desempeño laboral docente, está en interrelación con el tipo de liderazgo del director de la institución”. De acuerdo a Pelayo (2006) “el desempeño docente constituye un elemento derivado del liderazgo, en este sentido el desempeño docente va depender del liderazgo del director, a favor de sus integrantes y que a la vez les asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros” (p. 37).

#### **1.3.4.- Características del desempeño docente**

De acuerdo Corona (2005) “el desempeño docente se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización. De allí parte que, en oportunidades, se pueden realizar comparaciones del nivel de desempeño docente entre diferentes instituciones, unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas, tomando en cuenta los aspectos meramente importantes o beneficiosos entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado” (p. 80). De acuerdo el autor Vargas (2007) “destaca que los maestros con mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos”. En el establecimiento de mejorar el valor característico como:

- a)** Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes, según lo reclame la situación,
  - b)** Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno y compañeros de trabajo,
  - c)** Capacidad para "personalizar" la enseñanza,
  - d)** Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas.
  - e)** Habilidad para formular preguntas.
  - f)** Conocimiento de la asignatura y temas afines,
  - g)** Destreza para establecer procedimientos de examen definidos y
  - h)** Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio.
- (p. 08)

De acuerdo al autor Vargas (2007) “El desempeño docente, ya no debe ser el de un simple expositor de temas; el docente, está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que regenta” (p. 28). El director, según refiere López (1996) “es el gobierno de la organización de una institución educativa, está presidida por la Dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar cada una de las competencias asignadas por las normas legales competentes” (p. 56). López (1996) dice “que, para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el personal directivo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar su capacidad y fortaleza básica” (p. 43).

### **1.3.5.- Componentes de un directivo educativo**

En esa perspectiva, Sulbarán (1999) “identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, que permiten describir y analizar su gestión” (p. 32). Los componentes que requiere adquirir el director educativo en sus planes:

**a.**-La referida a los conocimientos, a la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada general para interpretar actuar, la cultura de ideas que soporta su actuación.

**b.**-El segundo componente o fortaleza, como también la denomina Sulbarán (1999), está relacionada con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores; un tercer componente identificado en el campo de las habilidades, que cobra importancia, es la creatividad, la iniciativa, la intuición. Es por ello que el personal directivo debe contar con capacidades tales como: capacidad estratégica para analizar. (p. 33)

Por lo tanto, Sulbarán (1999:48) describe los siguientes tipos de capacidades:

Capacidad Interpersonal: Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.  
Capacidad Emocional: Para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar.  
Capacidad Técnica: Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

### 1.3.6.- El director de escuela pública

En el planteamiento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, (2006):

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. En la matriz de evaluación del SINEACE, Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Evaluación de la Calidad Educativa, considera como un actor clave, el órgano de dirección, representando por el director o directora. (p. 37)

Asimismo, (Ministerio de Educación de Perú [MINEDU] (2014) en el Marco de buen desempeño directivo indica: “Que según investigaciones educativas el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes después de la acción docente. En el Perú el director sólo cumple funciones administrativas, además la forma de selección o designación es variable, dado el tipo de escuelas” (p. 16) .

#### Del directivo tradicional al líder pedagógico.

Enfoque	Tradicional	Nuevo enfoque
¿Quién es un director?	“Administrador burocrático”	“Líder pedagógico”
Gestión escolar	“Centrada en lo administrativo”	“Centrada en los aprendizajes”
“Organización escolar”	“Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones”	“Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela”
“Instrumento de gestión”	“Únicamente normativo y poco funcionales”	“Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales”.

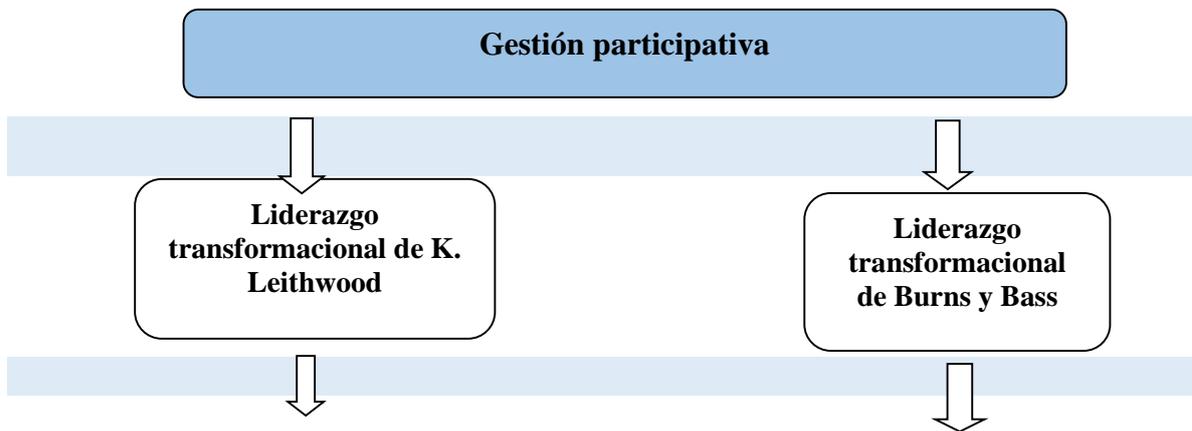
“Familia y comunidad”	“Únicamente como proveedores de recursos”.	“Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje”.
“Prácticas directivas”	“Autoritarias o permisivas”	“Democráticas y constructivas”
“Monitoreo pedagógico”.	“Indiferente / observador / censorador”	“Crítico-reflexivo / Asesoramiento pedagógico”.

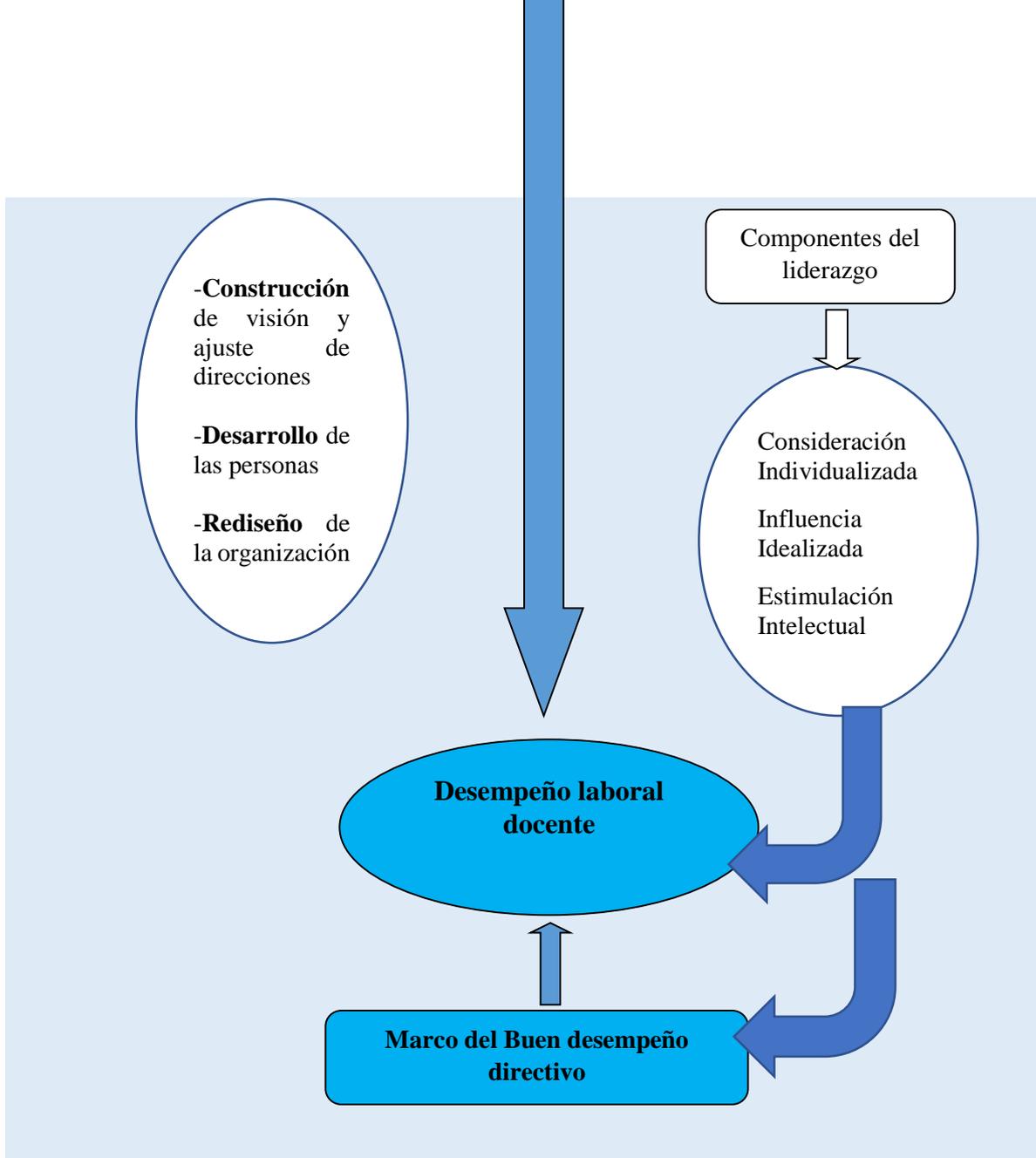
**Fuente:** Elaborado en base a cargos y funciones docente – director. (Ministerio de Educación de Perú [MINEDU], 2014, p.16)

### 1.3.7.- Marco de buen desempeño directivo

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM-MINEDU: 2012 – 2016), se propone que “las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”. Además, “el primer resultado de la reforma de la institución educativa, en el ámbito de la gestión, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados”. PESEM-MINEDU (2016) “El Marco de Buen Desempeño del Directivo, constituye una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas priorizadas por el sector educación. El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación”.

#### 1.4.- Propuesta teórica





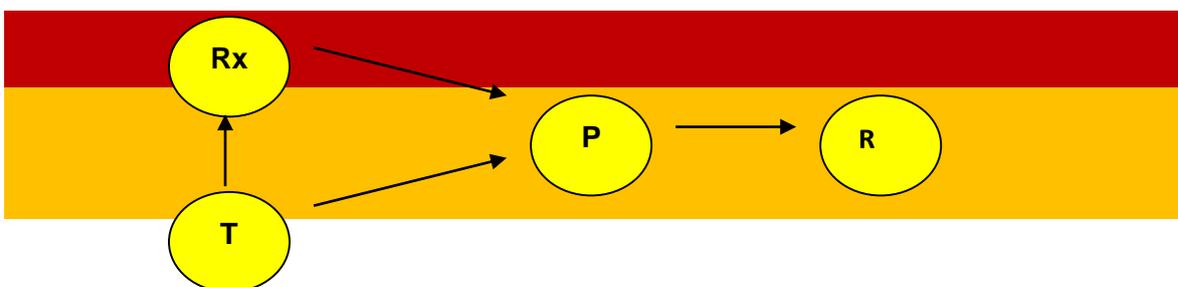
**Fuente:** Elaborado por el autor.

## CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

### 2.1.-Tipo de diseño

De acuerdo Hurtado (1999) “La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica”, de Tipo descriptivo, no experimental, prospectivo. Es descriptiva porque se detalla las características que presenta el objeto de estudio; no experimental, porque no se manipula ninguna de las variables del estudio. Es prospectiva, porque se propone estrategias de gestión organizacional tendientes a contribuir a la solución del problema planteado. Al respecto dice Hurtado (1999), que son “aquellos diseños no

experimentales en los cuales el investigador no creará ninguna situación, sino que observará la situación existente en cuanto al programa de gestión educativa y el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha, puerto Callao, del distrito de Yarinacocha, Provincia Coronel Portillo, región Ucayali.



**Leyenda:**

**Rx:** Programa de gestión educativa

**T:** Modelo teórico.

**P:** Desempeño laboral docente

**R:** Realidad por transformar.

**2.2.- Población y muestra**

**Población**

Para la población, se tiene en cuenta Hernández (2006) “Algunas características de los elementos que permitan identificar la pertenencia o no a la población objetivo”. Según Ramírez (1999) “la población son los individuos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, sobre los cuales se requiere hacer una inferencia basada en la información y a un número de variables definidas en el estudio”. En este sentido, la población de interés estará constituida por 32 docentes de “la Institución Educativa Colegio Nacional Yarinacocha”

**Muestra:**

La población muestral “tomada para este estudio fue el 100% dado a que la población” es pequeña. Para la presente investigación la muestra quedó conformada por 32 docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”

**Métodos y procedimientos para la recolección de datos.**

Los siguientes métodos empleados en la investigación son: “Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Así mismo el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos” (p. 27).

Las siguientes técnicas de recolección como de almacenamiento de los datos se han tenido que aplicar de acuerdo a Fortín (1999) como:

**Técnica de gabinete:** Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo. **Fichas textuales:** Comprende la transcripción entre comillas y al pie de la letra de párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación. **Fichas de Resumen:** Es la que se emplea para sintetizar una parte de un libro o su totalidad **Encuesta:** Diagnostica la situación actual, respecto al desempeño laboral docente, el cual es la base para plantear las estrategias para mejorar la gestión en relación al desempeño laboral docente. Este diagnóstico señalará cuáles son los factores críticos por los que está atravesando la institución educativa respecto a la gestión y su relación con el desempeño laboral docente. (p. 156)

En el planteamiento y manejo de los métodos como en los procedimientos para la recolección de datos tenemos de acuerdo a Fortín (1999) a: **“Método Inductivo–Deductivo:** Ambos métodos se utilizaron para recoger información pertinente sobre las dos variables del estudio. **Método Analítico–Sintético:** Estos métodos son empleados en las diferentes conceptualizaciones encontradas, procediendo a descomponerlas, para proponer nuestras propias definiciones”.

En el estudio analítico del recojo de los datos estadísticos tenemos de acuerdo a Hernández (2014)

En esta parte se alude al tratamiento de los datos, para el cual se empleará tablas de frecuencias, gráficos y los correspondientes análisis e interpretaciones. Esta etapa se caracteriza por las siguientes fases: Recolección de datos: Comprende la aplicación de la encuesta en la muestra seleccionada. Tabulación: En esta etapa se consignan los datos en una matriz de datos según participantes e ítems. Análisis: Se disgrega la información de la variable acorde con sus dimensiones. (p. 149).

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1.-RESULTADOS.**

**Tabla 01**  
**Motivación**

<b>El docente</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
-------------------	----------------	----------------	--------------	--------------

	N	%	N	%	N	%	N	%
“Motiva a los estudiantes a asistir a clases”	07	22	06	19	19	59	32	100
“Toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo de estudiantes”	06	19	12	37	14	44	32	100
“El profesor es exigente con las tareas, trabajos y evaluaciones”	17	53	05	16	10	31	32	100
“Muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes”.	07	22	19	59	06	19	32	100
“Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza”	22	69	10	31	00	00	32	100
“Propicia la curiosidad y el deseo de aprender”	05	16	16	50	11	34	32	100

**Fuente:** Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”.

### **Interpretación:**

En la tabla 01 sobre la motivación; se tiene que el 59% asume que no motiva a los estudiantes a asistir a clases, considera que debe predominar más la voluntad a aprender que la presión psicológica. Por otra parte, el 44% no toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo de estudiantes. Desde otra perspectiva, el 59% considera que a veces muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes, al igual que a veces propicia la curiosidad y el deseo de aprender (50%) asume que es por la falta de estrategias para ello y por la indisciplina presentada en el aula. Por otra parte, el 53% de docentes si se considera exigente con las tareas, trabajos y evaluaciones, al igual que propicia respeto y confianza en la clase (69%)

**Tabla 02**

### **Dominio de la disciplina**

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
“Asiste regularmente a clases y si falta justifica (Manda sustituto)”	10	31	05	16	17	53	32	100

“Cumple puntualmente con el horario de clases”	11	35	12	37	09	28	32	100
“En las horas de tiempo libre o tutoría es accesible con los estudiantes”	09	28	09	28	14	44	32	100
“Antes de empezar la clase empieza explorando y relacionando el nuevo contenido”	12	37	14	44	06	19	32	100
“Motiva constantemente la participación y diálogo en clases”	09	28	14	44	09	28	32	100

**Fuente:** Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”.

### **Interpretación:**

En la “tabla 02 sobre el dominio de la disciplina; el 53% asume que no siempre asiste regularmente a clases y si falta justifica, de igual manera; el 37% asume que a veces cumple puntualmente con el horario de clases; e incluso el 44% considera que en las horas de tiempo libre o tutoría siempre es accesible con los estudiantes. Por otra parte, el 44% considera antes de empezar la clase a veces empieza explorando y relacionando el nuevo contenido; e incluso el 44% de docentes asume que a veces motiva constantemente la participación y diálogo en clases”

**Tabla 03**  
**Planificación del curso**

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
“Da a conocer el programa, metodología y evaluación de la asignatura al inicio del curso”	07	22	00	00	25	78	32	100

“Domina los contenidos de la materia que imparte”	08	25	08	25	16	50	32	100
“Durante el curso establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el aprendizaje deseado”	12	37	15	47	05	16	32	100
“Cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura”.	12	37	03	10	17	53	32	100
“El programa presentado al principio de la asignatura se cubre totalmente”.	22	69	10	31	00	00	32	100

**Fuente:** Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”.

### **Interpretación:**

En la “tabla 03 sobre la planificación del curso, se tiene que el 78% de los docentes encuestados manifiesta que no da a conocer el programa, metodología y evaluación de la asignatura al inicio del curso; de igual forma el 50% asume que no domina los contenidos de la materia que imparte; el 47% de los docentes encuestados manifiesta que durante el curso a veces establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el aprendizaje deseado”. Por otra parte, el 53% de docentes expresa que no cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura, existiendo una contradicción al responder el 69% de encuestados que el programa presentado al principio de la asignatura si se cubre totalmente.

**Tabla 04**

### **Estrategias, métodos y técnicas**

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
“Es respetuoso con los estudiantes y sus ideas”	10	31	05	16	17	53	32	100

“Promueve el autodidactismo y la investigación”	11	35	12	37	09	28	32	100
“Utiliza esquemas, gráficos, medios audiovisuales para el desarrollo de la clase”	09	28	09	28	14	44	32	100
“Relaciona el tema con la vida cotidiana del estudiante”	12	37	14	44	06	19	32	100
“Promueve actividades participativas que le permiten colaborar al estudiante con sus compañeros con una actitud positiva”.	09	28	14	44	09	28	32	100
“Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes”	12	37	09	28	11	34	32	100

**Fuente:** Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”.

### Interpretación:

En la “tabla 04 sobre las estrategias, métodos y técnicas usadas en el PEA, se tiene que el 53% considera que no es respetuoso con los estudiantes y sus ideas; el 37% considera que a veces promueve el autodidactismo y la investigación; y más bien el 44% expresa que nunca utiliza esquemas, gráficos, medios audiovisuales para el desarrollo de la clase, e incluso el 44% manifiesta que a veces relaciona el tema con la vida cotidiana del estudiante, respuesta que es similar con el que a veces promueve actividades participativas que le permiten colaborar al estudiante con sus compañeros con una actitud positiva”.(44%) Estos resultados se contradice con la respuesta afirmativa de que el 37% dice que si estimula la reflexión sobre la manera en que se aprende

**Tabla 05**

### Ambientes del proceso de enseñanza- aprendizaje

El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
“Acepta correcciones del alumno, cuando los datos brindados son erróneos”	07	22	00	00	25	78	32	100

“Desarrolla experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula (talleres, laboratorios, comunidad, etc.)”	08	25	08	25	16	50	32	100
“Utiliza las TIC para el desarrollo de sus clases”.	12	37	15	47	05	16	32	100
“Organiza actividades que le permiten ejercitar la expresión oral y escrita”	17	53	03	10	12	37	32	100
“Relaciona los contenidos de la asignatura con el contexto local, regional, nacional e internacional”	22	69	10	31	00	00	32	100
“Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real”.	23	72	00	00	09	28	32	100

**Fuente:** Elaborado por el autor en base a la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”.

### **Interpretación:**

“En la tabla 05 sobre los ambientes de aprendizaje, podemos observar que el 78% de los docentes encuestados manifiestan que, si por parte de él (ella) los datos o información brindada son incorrectos, no acepta las correcciones del alumno; por otra parte, se observan actitudes poco innovadoras, considerando que el 50% de docentes asumen que no cambian ni experimentan mejoras en sus ámbitos de clases. Es decir, prefieren mantenerse en el aula con patrones tradicionales de enseñanza. En los demás ítems las respuestas sí son positivas, considerando que, a veces utiliza las TIC en los procesos de enseñanza, organiza y planifica sus actividades, relaciona los contenidos con el contexto, usa ejemplos de casos de la vida real”.

## **DISCUSIÓN**

El constructo motivación es asumido desde diversos enfoques. Para Bass & Avolio (1990), la influencia idealizada de los líderes tienen una visión y sentido de misión; a través del cual se ganan el respeto, confianza y seguridad; y adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Bass, (1985) y Burns, (1978) manifiestan que el líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad,

condiciones de crisis y de cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que estimula intelectualmente puede articular tanto una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables, como el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. Según Bass, (1985) y Burns, (1978) los líderes motivan, dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Estos argumentos teóricos vertidos, contrastan con los resultados derivados de la encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”. De acuerdo a la tabla 01 sobre la motivación; se tiene que el 59% asume que no motiva a los estudiantes a asistir a clases, considera que debe predominar más la voluntad a aprender que la presión psicológica. Por otra parte, el 44% no toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo de estudiantes. Desde otra perspectiva, el 59% considera que a veces muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes, al igual que a veces propicia la curiosidad y el deseo de aprender (50%) asume que es por la falta de estrategias para ello y por la indisciplina presentada en el aula.

En lo que respecta a la tabla 02 sobre el dominio de la disciplina; el 53% asume que no siempre asiste regularmente a clases y si falta justifica, de igual manera; el 37% asume que a veces cumple puntualmente con el horario de clases; e incluso el 58% considera que en las horas de tiempo libre o tutoría siempre es accesible con los estudiantes. Por otra parte, el 44% considera antes de empezar la clase a veces empieza explorando y relacionando el nuevo contenido; e incluso el 44% de docentes asume que a veces motiva constantemente la participación y diálogo en clases. Estos resultados contrastan con los argumentos teóricos sobre este aspecto. Según Corona (2005:80), el desempeño docente se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización. Por otra parte, Vargas (2007:43), señala que los maestros con mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de su asignatura deben de tener disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes, según lo reclame la situación, deben de tener la capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno y compañeros de trabajo, la capacidad para "personalizar" la enseñanza, disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas, habilidad para formular preguntas, entre otras características del buen desempeño docente

En lo concerniente a la tabla 03 sobre la planificación del curso, se tiene que el 78% de los docentes encuestados manifiesta que no a dar conocer el programa, metodología y evaluación de la asignatura al inicio del curso; de igual forma el 50% asume que si domina los contenidos de la materia que imparte; el 47% de los docentes encuestados manifiesta que durante el curso a veces establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el aprendizaje deseado. Estos resultados contrastan con los argumentos teóricos como el caso del modelo de Leithwood (1999) que sostiene que entre las dimensiones del liderazgo que plantea, está el de establecer las metas y propósitos centrales de la escuela, así como también, el de proveer estímulos intelectuales, es decir, los docentes y gestores líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

En lo referente la tabla 04 sobre las estrategias, métodos y técnicas usadas en el PEA, se tiene que el 53% considera que no es respetuoso con los estudiantes y sus ideas; el 37% considera que a veces promueve el autodidactismo y la investigación; y más bien el 44% expresa que nunca utiliza esquemas, gráficos, medios audiovisuales para el desarrollo de la clase, e incluso el 44% manifiesta que a veces relaciona el tema con la vida cotidiana del estudiante, respuesta que es similar con el que a veces promueve actividades participativas que le permiten colaborar al estudiante con sus compañeros con una actitud positiva.(44%) Estos resultados por un lado, se contradicen con la respuesta afirmativa de que el 37% dice que si estimula la reflexión sobre la manera en que se aprende, y por otro, se contraponen con los postulados de Leithwood (1999) que indica que se debe de construir una cultura escolar productiva. Es decir contribuir a que el centro educativo se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

En la tabla 05 sobre los ambientes de aprendizaje, podemos observar que el 78% de los docentes encuestados manifiestan que, si por parte de él (ella) los datos o información brindada son incorrectos, si acepta las correcciones del alumno; por otra parte, se observan actitudes poco innovadoras, considerando que el 50% de docentes asumen que no cambian ni experimentan mejoras en sus ámbitos de clases. Estos resultados se contradicen con las normas planteadas por el ministerio de educación, (2012) que refiere que el buen desempeño docente comprende cambios de actitudes y de mejora de valores institucionales, pro aprendizaje de los discentes. Es decir, no se deben de mantener en el

aula patrones tradicionales de enseñanza, sino por el contrario, en los contenidos con el contexto, usar ejemplos de casos de la vida real, entre otros aspectos saludables para la vida académica institucional.

### **3.2.-Propuesta**

#### **Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”**

##### **I.- Presentación**

A una gestión organizacional le es inherente un determinado sistema administrativo y por ende de un tipo de liderazgo, de acuerdo a Leithwood (1999) que “tiende a la conducción de una organización, cuyos resultados se pueden evidenciar en el proceso administrativo, educativo, en el clima de la organización, y en el desempeño laboral docente; es decir, existe una simbiosis entre el tipo y naturaleza del liderazgo de la organización con el desempeño laboral docente” (p. 25). En función al planteamiento de Burns y Bass “de la compatibilidad o no entre las funciones del directivo y las estrategias que desarrolla, podemos decir que aquí radica, los resultados buenos o no, de la gestión de una organización” (p. 67). En ese sentido, en el presente trabajo dirigido a directivos y docentes de la “institución educativa Colegio Nacional Yarinacocha” “se pretende contribuir a través de talleres de intervención, mejorar la participación, el diálogo y las competencias en el desempeño laboral del docente de la institución educativa, propuesta que se desarrolla en base a los lineamientos teóricos del liderazgo transformacional Burns y Bass, y el liderazgo pedagógico de Leithwood para la gerencia educativa”.

##### **II.-Fundamentación.**

De acuerdo a Bass, (1985) algunos de los rasgos de los “líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas

ideológicas para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza” (p. 14). En ese lineamiento Leithwood (1999) “La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes”. Por otra parte, la teoría del liderazgo educativo de K. Leithwood (1999) señala:

Que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora. El liderazgo instructivo según Leithwood, era coherente con el movimiento de eficacia escolar, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero hoy en día se requiere más bien, de estrategias de compromiso, y no limitarse al nivel del aula, se debe de hacer frente a cambios estructurales y organizativos, como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela (p. 67).

### **III.- Justificación de la investigación**

En el planteamiento del autor con referencia a la importancia de este presente estudio Leithwood (1999) “Esta investigación constituye para las instituciones educativas en general una herramienta fundamental para la gestión educativa, la misma que tiende a destacar la importancia que tiene el desempeño laboral docente en el desarrollo institucional” (p. 53). En ese sentido, Bass, (1985) “el desempeño laboral docente es uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, constituyendo la fuente vital para desenvolvimiento de las organizaciones educativas” (p. 158), del mismo modo Burns y Bass “influye de manera directa sobre la dirección directiva del centro la cual debe adoptar valores éticos que consoliden el trabajo de los profesores. El desempeño laboral docente constituye el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades”. Para tipificar la eficiencia del desempeño docente Leithwood (1999) “se debe implicar una conducción efectiva por parte del director; en ese

sentido, el directivo debe encaminar toda la tarea gerencial al logro de la misión institucional que, necesariamente implica un acto educativo. Bajo estos y otros argumentos, se tiene que el desempeño laboral es importante para la mejora de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, es que consideramos importante la presente investigación dado que pretende contribuir con estrategias de intervención basados en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral docente de la institución educativa Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali

#### **IV.- Objetivos.**

##### **General:**

Proponer estrategias de gestión educativa direccionados a la mejora del desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali

##### **Específicos**

Organizar estrategias de gestión organizacional basadas en el liderazgo transformacional direccionadas a la mejora de las actitudes y el desempeño laboral docente

Generar a través del desarrollo de estrategias de gestión transformacional la participación, la interacción, y el diálogo horizontal entre los docentes.

En base a las estrategias de gestión organizacional generar actitudes, acciones, y compromiso, en relación con la misión, la visión institucional, y el buen desempeño laboral docente.

#### **V.- Desarrollo de la propuesta:**

##### **a.-Programa de trabajo**

Se presenta un calendario de actividades, en el cual se precisa los temas centrales y los objetivos de la propuesta.

#### **Calendario de actividades**

SESIONES/SEMANA	TEMA	OBJETIVO
I	Diagnóstico situacional (Encuesta a docentes)	Conocer las opiniones de la plana docente de la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali, sobre su desempeño laboral como docente en la institución
II	Taller de motivación previa a los talleres	En base al reconocimiento del significado e importancia de la motivación en un entorno laboral, construir en equipo una serie de estrategias útiles para la motivación del propio personal docente.
III	Taller denominado: Participación y diálogo entre los actores sociales	Destacar la importancia que tienen las actitudes comportamentales y las relaciones humanas en el logro de los objetivos y metas institucionales comunes
IV	Taller denominado: El liderazgo transformacional en la conducción institucional.	Promover una política de reconocimiento al desempeño laboral docente
V	Taller denominado: El docente y sus competencias en su desempeño laboral.	Promover los principios del buen desempeño laboral docente

#### **b.- Objetivos de los talleres**

**Taller denominado: Participación y diálogo:** Dirigido al “Director- y docentes, cuyo objetivo es el de fomentar la participación, la interacción, y el diálogo horizontal entre los docentes”.

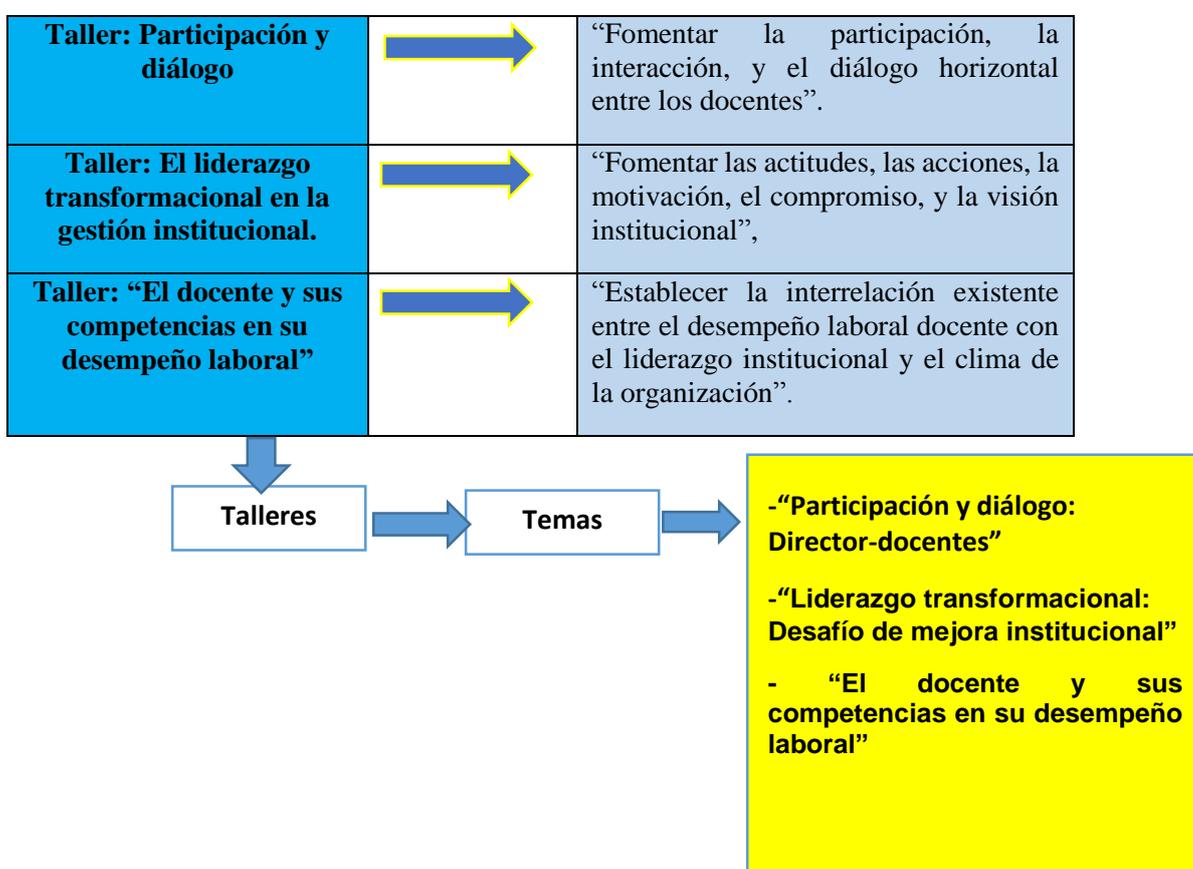
**Taller denominado: El liderazgo transformacional en la gestión institucional.** El objetivo específico “es fomentar las actitudes, las acciones, la motivación, el compromiso, y la visión institucional, elementos que son considerados por el liderazgo transformacional de Burns y Bass y K. Leithwood, como aspectos fundamentales para un buen desempeño laboral de los docentes de una organización educativa”.

**Taller denominado: El docente y sus competencias en su desempeño laboral;** Los objetivos “específicos son: Establecer la interrelación existente entre el desempeño

laboral docente con el liderazgo institucional y el clima de la organización; precisar los indicadores, las características, los procesos, mediante los cuales se analizan e interpretan los factores clave que se involucran al desempeño laboral docente”.

**Gráfico 01:**

**Estructura de la propuesta.**



**Fuente:** Construcción del autor

**VII.-Proceso de implementación**

De acuerdo a Morles (2007) “El contenido de esta propuesta de mejora, busca generar nuevos horizontes, tipos de desempeño, de liderazgo, y de motivación institucional; para la solución de los problemas que afectan el desempeño laboral docente, orientando, además, a los directivos sobre cómo se debe llevar a cabo la implementación de las actividades. En la propuesta se definen las estrategias de

intervención basadas en el liderazgo transformacional y se diseñan los talleres para cada una de las categorías”.

### **VIII.-Requisitos**

-“Ser docente de la institución educativa Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali

-“Participación voluntaria”

-“Dedicar el tiempo necesario para asistir a los encuentros vivenciales sin interrupción”.

### **IX.-Condiciones para realizar el taller.**

De acuerdo al planteamiento de Falcón (2005) “Población a quien va dirigido el plan: Personal docente y directivos. Duración: 24 horas distribuidas en 3 sesiones de 8 horas cada una. Horario: De 8.00 a.m. a 12 a. m. y de 14.00 a 18.00 pm. Número de participantes: 32 docentes. Modalidad: Presencial”

### **X.- Programación de actividades**

<b>Programación de actividades</b>				
<b>Talleres</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Proceso metodológico</b>

<p><b>Taller I</b> Participación y diálogo: Director y docentes</p>	<p>-Técnicas de los rompehielos” de C. Malpica (2018)</p> <p>-Técnica: “El tren de la amistad” (Ver anexo 01)</p> <p>-Lectura de conceptos y discusión grupal</p>	<p>Fomentar la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes alrededor del taller de participación y diálogo entre los actores sociales.</p>	<p>Aula de la institución</p> <p>Humanos: Facilitador-participantes</p> <p>Materiales: Fotocopias del programa de relaciones interpersonales</p>	<p>-Desarrollar tres (3) talleres de capacitación con una duración de cinco (8) horas cada uno, con los cuales se pretende empoderar al director y docentes, sobre el liderazgo educativo y transformacional a fin de mejorar el desempeño laboral docente.</p> <p>-Dotar a los docentes de los conocimientos y las herramientas sobre el liderazgo educativo y transformacional con el fin de impactar positivamente en el desempeño laboral docente</p>
<p><b>Indicadores de evaluación</b></p>	<p>a.- Asistencia a los talleres</p> <p>b.- Participación activa en los talleres</p> <p>c.- Calidad de aportes, nivel de colaboración</p> <p>d.- Producto acreditable en equipo</p>	<p>10%</p> <p>30%</p> <p>30%</p> <p>30%</p>		
<p>Taller II</p>	<p>Dinámicas de grupo: -El aterrizaje del huevo. -Lluvia de ideas.</p>	<p>Construir una visión institucional colectiva y situar los objetivos prácticos.</p> <p>Creación una cultura de cooperación docente, con un perfil transformador y de mejora institucional.</p>	<p>-Tarjetas de Cartulina. - Plumones. - Huevo. - Cinta masking. -Fotocopias del Texto</p>	<p>Construcción del conocimiento sobre el liderazgo educativo</p>

**TALLER 01**

## PARTICIPACIÓN Y DIÁLOGO: DIRECTOR Y DOCENTES



### Objetivo específico:

-Fomentar la participación, la interacción, y el diálogo entre los docentes alrededor del taller de participación y diálogo entre los actores sociales.

-Promover el desarrollo de la interacción social recíproca, involucrando la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la comunicación, la solución de problemas y la expresión auténtica.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
Expectativas docentes	<p>-Pedir a los docentes se formen en sub-grupos de 4 a 5 personas y aplicar la dinámica “Técnicas de los rompehielos” de C. Malpica (2018)</p> <p>-Técnica: “El tren de la amistad” (Ver anexo 01)</p> 	<p>Humanos: Facilitador-participantes</p> <p>Materiales: Fotocopias del programa de relaciones interpersonales</p>	8.00 am. a 12 am.

	<p>-Pasada la dinámica, solicitar a los grupos de docentes a examinar y discutir las expectativas mutuas y las percepciones relativas que tienen sobre la participación y el diálogo en la institución educativa</p> <p>-Procesar dinámica realizada y formular a cada sub-grupo las expectativas surgidas entre sus integrantes en torno a su participación como docente y a sus expectativas en el diálogo con el director de la institución educativa.</p>		
Cierre	Despedir la jornada con el diálogo inter-docentes respecto a una evaluación sobre los logros alcanzados en el taller, precisando sus deficiencias, limitaciones y aportes.	Recursos humanos: Facilitador-participantes	12 am. a 13.00 pm.
<b>DESARROLLO DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Actividades a desarrollar	<p>Lectura de conceptos y discusión grupal:</p> <p>¿Qué son las relaciones interpersonales?</p> <p>¿Cómo perciben las relaciones interpersonales en la institución educativa?</p> <p>¿Consideran que mediante el diálogo podemos solucionar los problemas institucionales?</p> <p>¿Cuáles son las formas que consideran más viables para solucionar los problemas institucionales en conjunto?</p> <p>¿Qué valores son los que</p>	<p>-Coordinador y monitoreador.</p> <p>-Dinámica de grupos: (Anexos 1 y 2)</p> <p>-Materiales: Fotocopias de lecturas</p> <p>Coordinador y monitoreador.</p>	14.00 a 15.00 pm.
Acerca de la			

participación y del diálogo	<p>consideran apropiados para un buen clima en su institución para una mejor convivencia y de comunicación eficaz?</p> <p>¿Qué significado le dan a la comunicación? Percepciones del director y de los docentes.</p> <p>¿Qué significado le dan al diálogo? Percepciones del director y de los docentes</p>	<p>-Dinámica de grupos</p> <p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p>	
<b>Indicadores de evaluación</b>	<p>a.- Asistencia a los talleres</p> <p>b.- Participación activa en los talleres</p> <p>c.- Calidad de aportes, nivel de colaboración</p> <p>d.- Producto acreditable en equipo</p>	<p>10%</p> <p>30%</p> <p>30%</p> <p>30%</p>	

## Dinámica lúdica

### Anexo 01

#### El tren de la amistad”



**Tiempo de duración:** 10 minutos.

**A quién va dirigida:** A docentes

**Número de personas:** 32 personas.

**Objetivos:** • Romper el hielo.

• Desarrollar el sentimiento de amistad en el mejoramiento de las relaciones entre los miembros del grupo.

• Bajar las tensiones en el grupo.

**Descripción:**

-Se invita al grupo a formar un tren por orden de tamaño fuera del salón o espacio establecido.

-El facilitador selecciona a uno de ellos, se coloca detrás de la puerta con los brazos en alto formando un arco y le da la bienvenida con una caricia positiva, y le indica que debe colocarse en fila, esperando al otro para formar un nuevo arco y continuar dando caricias, a medida que van pasando reciben caricias y van formando parejas con los brazos en arco hasta que todos hayan pasado.

-El facilitador y la pareja que inició pasan por el túnel para recibir también caricias.

**Recursos:**

• Humanos: participantes y facilitador.

- **Materiales:** Salón o espacio acorde a la cantidad de personas.

**Evaluación:** El facilitador les dice a los participantes que compartan su experiencia vivida en cuanto a las caricias que brindaron y les pregunta  
¿Qué se llevan de la técnica y qué aprendizaje les deja?

**Riesgos:** Como riesgo se puede presentar, que algún participante no exprese sus sentimientos por medio de caricias y no desee participar.

Otro riesgo puede ser que las condiciones del lugar o salón no sean las más óptimas por el tamaño.

## Anexo 02

### “Cuerpos expresivos”



**Tiempo de duración:** 20 minutos.

**A quién va dirigida:** A adultos.

**Número de personas:** 32 personas.

**Objetivo:**

- Motivar a la animación e integración del grupo.

**Descripción:** Se escriben en los papelitos nombres de animales (machos y hembra), ejemplo: León en un papelito, en otro Leona (tantos papeles como participantes).

Se distribuye los papelitos y se dice que, durante 3 minutos, sin hacer sonidos deben actuar como el animal que les tocó y buscar a su pareja.

Cuando creen que la han encontrado, se toman del brazo y se quedan en silencio alrededor del grupo; no se puede decir a su pareja qué animal es.

Una vez que todos tienen su pareja, dice qué animal estaba representando cada uno, para ver si acertaron.

También puede hacerse que la pareja vuelva a actuar y el resto de los participantes decir qué animal representan y si forman la pareja correcta.

**Recursos:**

- Humanos: participantes y facilitadores.
- Materiales: espacio físico amplio, papelitos y lápices.

**Evaluación:**

¿Cómo se sintieron al representar ese animal?

¿Qué aprendieron?

**Riesgos:** Falta de colaboración por parte de los participantes.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

-Se puede percibir que en la Institución Educativa Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali los docentes con frecuencia no participan consecuentemente con sus obligaciones institucionales, existe muchas veces impuntualidad e irresponsabilidad en la asistencia a clase, existe cierta desmotivación e insatisfacción laboral en los docentes pues se critica mucho la gestión de la institución; se percibe además que los docentes no preparan clase oportunamente y adecuadamente.

-Las estrategias de gestión organizacional basadas en el liderazgo transformacional contribuyen a mejorar las actitudes del docente en el cumplimiento de sus actividades, de sus funciones, y en su compromiso institucional propio de su desempeño laboral como docente.

Las estrategias transformacionales generan la participación, la interacción, y el diálogo horizontal entre los docentes.

Las estrategias de gestión organizacional fomentan las actitudes, las acciones, la motivación, el compromiso, en relación con la misión, la visión institucional, y el buen desempeño laboral docente de una organización educativa.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

-El presente trabajo de investigación se recomienda a las autoridades de la institución educativa, porque constituye una herramienta esencial para la gestión de la Institución Educativa Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali, considerando que sus lineamientos de propuesta están basados desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

-La estrategia desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante para la gestión institucional, porque a través de los talleres con enfoque transformacional se incrementa y mejora el nivel de capacitación, preparación, motivación y disposición de los miembros del equipo de docente, así como su auto-reflexión sobre su práctica docente.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

**Arratia, A.** (2010). Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados.

**Assel, J.**(2008). *La Construcción e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Chileno: Principales Tensiones y Desafíos*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, volumen 1, n° 2. 3.

<https://revistas.uam.es/riee/article/view/4665>

**Alles, T.J.** (2006). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Caracas: Editorial Panapo.

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>

**Álvarez, B.** (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9387/Flores\\_D%C3%ADaz\\_Mar%C3%ADa\\_Ysabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9387/Flores_D%C3%ADaz_Mar%C3%ADa_Ysabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes*. Atlas. Sao Paulo.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/organizaciones.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf)

**Buchele, H.** (2006). *La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas*. España: Editorial Andaluz.

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar\\_Ramos\\_Krizia\\_Salom%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9332/Salazar_Ramos_Krizia_Salom%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Brito, E.** (2008). *Fundamentos del Desempeño docente*. México:

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9387/Flores\\_D%C3%ADaz\\_Mar%C3%ADa\\_Ysabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9387/Flores_D%C3%ADaz_Mar%C3%ADa_Ysabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Bass, B. M.** (2000). *Organizaciones Inteligentes*. Atlas. Sao Paulo.

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n2/pdf/organizaciones.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf)

**Burns, M. G.** (1978) *El liderazgo transformacional*. Editorial Mc Graw Hill.

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

**Buchele, H.** (2006). *La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas*. España: Editorial Andaluz.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

**Brito, E.** (2008). *Fundamentos del Desempeño docente*. México:

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

**Castro, J.** (2005). *Perspectivas de la Gerencia Organizacional*. Caracas: Limusa.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7291/BC1907%20SAUCEDO%20REATEGUI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Cornejo, José,** (1998). *Condición del profesor y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad: Encuentro Internacional sobre Formación de Profesores de Educación Básica,*

[https://www.google.com/search?source=univ&tbm=isch&q=Cornejo,+Jos%C3%A9,+1998,+Condici%C3%B3n+del+profesor+y+satisfacci%C3%B3n+profesional.+Una+educaci%C3%B3n+con+calidad+y+equidad:+Encuentro+Internacional+sobre+Formaci%C3%B3n+de+Profesores+de+Educaci%C3%B3n+B%C3%A1sica,&sa=X&ved=2ahUKEwj9jrnci\\_DwAhWomAKHcSHCxEQjJkEegQIAhAB&biw=1034&bih=640](https://www.google.com/search?source=univ&tbm=isch&q=Cornejo,+Jos%C3%A9,+1998,+Condici%C3%B3n+del+profesor+y+satisfacci%C3%B3n+profesional.+Una+educaci%C3%B3n+con+calidad+y+equidad:+Encuentro+Internacional+sobre+Formaci%C3%B3n+de+Profesores+de+Educaci%C3%B3n+B%C3%A1sica,&sa=X&ved=2ahUKEwj9jrnci_DwAhWomAKHcSHCxEQjJkEegQIAhAB&biw=1034&bih=640)

**Colmenares, M.** (2007). *Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural*. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092939/intro.pdf>

**Corona, J.** (2005). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.

[https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom)

**Correa, R.** (2005). *La Función Docente actual*. Bogotá: El Tercer Mundo

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117011106/Estrategias.pdf>

**Covarrubias, C.** 2013; *La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile*; Volumen 4, N° 2; Universidad de Talca Talca, Chile.

[file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20\(DESKTOP6TBJE3M\)/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeAutoeficaciaYElDesempenoDocenteElCasoDeC-4457452%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Dante/Dropbox/Mi%20PC%20(DESKTOP6TBJE3M)/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeAutoeficaciaYElDesempenoDocenteElCasoDeC-4457452%20(2).pdf)

**Day & Sammons,** (2013) *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, OIT.

[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)

**Deal, E.** (2008). *La calidad en las organizaciones. Enfoque Integral*. México. Mc Graw Hill.

<https://www.google.com/search?q=Deal%2C+E.+%282008%29.+La+calidad+en+las+organizaciones.+Enfoque+Integral.+M%C3%A9xico.+Mc+Graw+Hill.&aq=chrome..69i57.6752j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

**Duarte, R.** (2008). *Administración educativa*. Buenos Aires. Editorial La Contemplana.

**Esqueda, L.** (2005). *Principios de la Gerencia Educativa*. Perú: Randina.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7291/BC1907%20SAUCEDO%20REATEGUI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Falcón, M.** (2005). *Gerencia y toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.

**Guzmán & Marín** (2011) *El gerente: paradigmas y retos para su formación*. I Encuentro Vocacional. Venezuela.

<https://www.redalyc.org/pdf/3735/373534463005.pdf>

**Gutiérrez** (2006), *Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo*”, en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4616>

**Leithwood, K.** (1998) *Liderazgo pedagógico*. Editorial Península  
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>

**Louzano, P. & Moriconi, G.** (2014). *Visión de la Docencia y Características de los Sistemas de Formación Docente*. En OREALC/UNESCO Editor. *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual*. (pp. 10-52). Chile.

**Ministerio de Educación** (2012), *Marco del Buen Desempeño Docente*, MINEDU. Lima.

<http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

**Martínez & Lavín, G.;** 2017; *Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación*. XIV Congreso Nacional de Investigación educativa. San Luis Potosí. México

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

**Muñoz** (2006), *Incidencia del estilo de gerencia y el desempeño de los docentes de Educación Básica del Estado Carabobo*; Universidad Nacional Lisandro Aguirre; Venezuela

**Morles. F.** (2007). *Modelos Organizaciones. Definición. Enfoques*. Buenos Aires. Kapelusz

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

**UNESCO** (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago: Salesianos.

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

**Valdez, H.** (2006) *La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la República de Cuba.

[http://www.opech.cl/bibliografico/calidad\\_equidad/Valdes%20%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/calidad_equidad/Valdes%20%20Evaluacion%20del%20desempeno%20del%20docente.pdf)

## **ANEXOS**

**Anexo 01**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**Instrumento-Encuesta**

**Objetivo:** Conocer sus opiniones acerca del programa de gestión educativa y el desempeño docente en la institución educativa “Colegio Nacional Yarinacocha” de la región Ucayali

**Instrucciones:** Sírvase marcar con un aspa (X) la respuesta que considere la correcta.

Motivación								
El docente	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
“Motiva a los estudiantes a asistir a clases”								
“Toma en cuenta las necesidades, intereses y expectativas del grupo de estudiantes”								
“El profesor es exigente con las tareas, trabajos y evaluaciones”								
“Muestra compromiso y entusiasmo en sus actividades docentes”.								
“Propicia el desarrollo de un ambiente de respeto y confianza”								
“Propicia la curiosidad y el deseo de aprender”								

<b>Dominio de la disciplina</b>								
“Asiste regularmente a clases y si falta justifica (Manda sustituto)”								
“Cumple puntualmente con el horario de clases”								
“En las horas de tiempo libre o tutoría es accesible con los estudiantes”								
“Antes de empezar la clase empieza explorando y relacionando el nuevo contenido”								
“Motiva constantemente la participación y diálogo en clases”								

<b>Planificación del curso</b>								
“Da a conocer el programa, metodología y evaluación de la asignatura al inicio del curso”								
“Domina los contenidos de la materia que imparte”								
“Durante el curso establece las estrategias adecuadas necesarias para lograr el aprendizaje deseado”								
“Cumple con los acuerdos establecidos al inicio de la asignatura”.								
“El programa presentado al principio de la asignatura se cubre totalmente”.								

<b>Estrategias, métodos y técnicas</b>								
“Es respetuoso con los estudiantes y sus ideas”								
“Promueve el autodidactismo y la investigación”								
“Utiliza esquemas, gráficos, medios audiovisuales para el desarrollo de la clase”								
“Relaciona el tema con la vida cotidiana del estudiante”								

“Promueve actividades participativas que le permiten colaborar al estudiante con sus compañeros con una actitud positiva”.								
“Estimula la reflexión sobre la manera en que aprendes”								
<b>Ambientes del proceso de enseñanza- aprendizaje</b>								
“Acepta correcciones del alumno, cuando los datos brindados son erróneos”								
“Desarrolla experiencias de aprendizaje en lugares diferentes al aula (talleres, laboratorios, comunidad, etc.)”								
“Utiliza las TIC para el desarrollo de sus clases”.								
“Organiza actividades que le permiten ejercitar la expresión oral y escrita”								
“Relaciona los contenidos de la asignatura con el contexto local, regional, nacional e internacional”								
“Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real”.								

## Anexo 02

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

##### I.- INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César  
**1.2. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
**1.3. Título Profesional:** Lic. En Sociología  
**1.4. Grado /Mención:** Dr. en Sociología  
**1.5. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Programa de Gestión Educativa

**Autor/a :** Yataco Vicente, William Richard

##### II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Muy deficiente

2= Deficiente

3= Aceptable

4= Buena

5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeto los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	“Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable Programa de Gestión Educativa, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales”				x	
5	“El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Programa de Gestión Educativa”				x	
6	“Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la			x		

	variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación”			<b>x</b>		
7	“Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores”				<b>x</b>	
8	“Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”					<b>x</b>
9	“La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”					<b>x</b>
10	“Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Programa de Gestión Educativa”				<b>x</b>	
11	“La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación”					<b>x</b>
12	“La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento”				<b>x</b>	
	<b>Puntaje parcial</b>			<b>09</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
	<b>Puntaje total</b>			<b>53</b>		

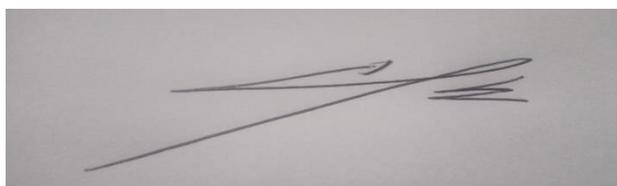
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- “El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación” .....(x)

5.- “El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable” ..... ( )

6.- “El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio” ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 07 agosto 2021



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**  
**CSP 311**

Anexo 03

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I.- INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.6. Nombre del Experto:** Dr. Sevilla Exebio, Julio César  
**1.7. Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
**1.8. Título Profesional:** Lic. En Sociología  
**1.9. Grado /Mención:** Dr. en Educación  
**1.10. Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Desempeño docente  
**Autor/a** Yataco Vicente, William Richard

**II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

- 1= Muy deficiente  
2= Deficiente  
3= Aceptable  
4= Buena  
5= Excelente

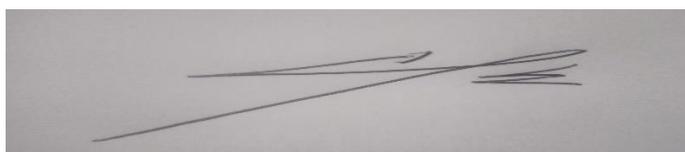
N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable desempeño docente en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales					x
5	“El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Desempeño docente”				x	
6	“Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación”.					x
7	“Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores”			x		

8	“Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”				<b>x</b>	
9	“La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”					<b>x</b>
10	“Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable desempeño docente”				<b>x</b>	
11	“La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación”					<b>x</b>
12	“La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento”					<b>x</b>
<b>Puntaje parcial</b>		<b>03 09 40</b>				
<b>Puntaje total</b>		<b>52</b>				

### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

- 4.- “El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación” ..... (x)
- 5.- “El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable” ..... ( )
- 6.- “El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio” ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 07 agosto 2021



**Dr. Sevilla Exebio, Julio César**  
**CSP 311**

## Anexo 04

### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

##### **I.- INFORMACIÓN GENERAL**

- 1.1. **Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo  
1.2. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)  
1.3. **Título Profesional:** Lic. En Sociología  
1.4. **Grado /Mención:** Dr. en Sociología  
1.5. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica  
**Variable:** Programa de Gestión Educativa  
**Autor/a:** Yataco Vicente, William Richard

##### **II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

- 1= Muy deficiente  
2= Deficiente  
3= Aceptable  
4= Buena  
5= Excelente

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales			x		
2	Respeto los derechos de información a la privacidad				x	
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	“Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable programa de gestión de liderazgo en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales”				x	
5	“El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable Programa de Gestión Educativa”				x	
6	“Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación”			x		
				x		

7	“Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores”				<b>x</b>	
8	“Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”					<b>x</b>
9	“La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”					<b>x</b>
10	“Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Programa de Gestión Educativa”				<b>x</b>	
11	“La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación”					<b>x</b>
12	“La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento”				<b>x</b>	
<b>Puntaje parcial</b>				<b>09</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
<b>Puntaje total</b>				<b>53</b>		

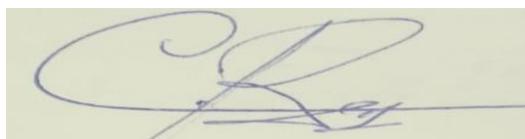
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- “El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación” .....(x)

5.- “El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable” ..... ( )

6.- “El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio” ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 26 agosto 2021



**Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo**  
**CSP 208**

**Anexo 05**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I.- INFORMACIÓN GENERAL**

1.6. **Nombre del Experto:** Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo

1.7. **Institución donde labora:** Escuela Profesional de Sociología (FACHSE-UNPRG)

1.8. **Título Profesional:** Lic. En Sociología

1.9. **Grado /Mención:** Dr. en Educación

1.10. **Instrumento de evaluación:** Ficha técnica

**Variable:** Desempeño docente

**Autor/a :** Yataco Vicente, William Richard

**II.- ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

1= "Muy deficiente"

2= "Deficiente"

3= "Aceptable"

4= "Buena"

5= "Excelente"

N	INDICADORES	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	Los ítems están redactados son claros y precisos y guardan relación con los sujetos muestrales					x
2	Respeto los derechos de información a la privacidad					x
3	Existe relación entre la denominación de las dimensiones y la información que proporciona sus ítems					x
4	"Las instrucciones y los ítems del instrumento están diseñados para recabar información pertinente y objetiva sobre la variable desempeño docente en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales"					x
5	"El instrumento está elaborado acorde a las actualizaciones de conocimiento científico, tecnológico, innovación inherente a la variable desempeño docente"				x	
6	"Los ítems del instrumento reflejan autenticidad y originalidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación"					x

7	“Los ítems del instrumento son suficiente en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores”			<b>x</b>		
8	“Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación responden a los objetivos y variables de estudio”				<b>x</b>	
9	“La información que se recoja a través de los ítems del instrumento permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación”					<b>x</b>
10	“Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable desempeño docente”				<b>x</b>	
11	“La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación”					<b>x</b>
12	“La relación de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento”					<b>x</b>
	<b>Puntaje parcial</b>	<b>03</b>	<b>09</b>	<b>40</b>		
	<b>Puntaje total</b>	<b>52</b>				

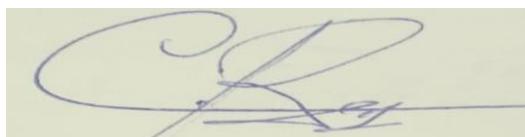
### III.- OPINION DE APLICABILIDAD

4.- El instrumento tiene ítems y aspectos suficientes para describir las intenciones de la investigación ..... (x)

5.- El instrumento debe de ser reformulado porque sus ítems no se ajusta a las variables de estudio por lo tanto no es aplicable ..... ( )

6.- El instrumento es aplicable porque muestra consistencia y los indicadores se ajustan a las variables de estudio ..... (x)

**Lugar y fecha:** Lambayeque, 26 agosto 2021



**Dr. Ravines Zapatel, Carlos Edmundo**  
**CSP 208**

**Anexo 06:**

**TALLER N° 02**



**A.- Objetivos específicos:**

-En base al liderazgo transformacional generar actitudes, acciones, compromiso, y visión institucional, del director y el desempeño laboral de los docentes.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
Acciones a desarrollar	Lectura de conceptos y discusión grupal sobre:  Liderazgo transformacional de Bernard Bass y de Leithwood  <u>Conceptos a desarrollar:</u> -Base motivacional -Compromiso institucional -Los logros de sus seguidores -Visión institucional -Consolidación de la confianza -La motivación en sus seguidores	Facilitador  Especialista expositor  Materiales: Fotocopias de lecturas	15.00 a 16.00 pm.

	Participación y diálogo sobre las temáticas expuestas.	Dinámicas de grupo	
Acciones a desarrollar	<p>Liderazgo pedagógico en la institución educativa de Kenneth Leithwood:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Construir una visión de la escuela</li> <li>2.- Establecer las metas institucionales</li> <li>3.- Proveer estímulos intelectuales</li> <li>4.- Ofrecer apoyos individualizados</li> <li>5.- Proporcionar prácticas, de acuerdo con los valores de la organización</li> <li>6.- Inducir altas expectativas de realización (resultados).</li> <li>7.- Construir una cultura escolar productiva</li> <li>8.- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares</li> </ol> <p><u>Metas fundamentales del modelo de Leithwood:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima óptimo de trabajo.</li> <li>b) Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos</li> <li>c) Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal.</li> </ol>	<p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p> <p>Dinámicas de trabajo de equipo</p> <p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p> <p>Facilitador</p> <p>Especialista expositor</p> <p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p>	16.100 a 17.00 pm.
Acciones a desarrollar	Liderazgo transformacional del director y el desempeño		17.00 a 18.00 pm.

	<p>laboral de los docentes según Leithwood:</p> <p><u>Cualidades de un director como conductor del plantel:</u></p> <p>a.-La referida a los conocimientos, a la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica</p> <p>b.-La fortaleza, está relacionada con las actitudes, la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores.</p> <p>c.- La creatividad, la iniciativa, la intuición</p> <p>d.- Capacidades de un director.</p> <p>Participación y diálogo sobre las temáticas expuestas.</p>	<p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p> <p>Facilitador</p> <p>Especialista expositor</p> <p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p>	
<b>DESARROLLO DE ACTIVIDADES</b>			
<p><b>Tema:</b> El liderazgo transformacional: Desafío de mejora institucional</p> <p><b>Objetivo:</b> Fomentar la mejora de las actitudes, las acciones, la motivación, el compromiso, la visión institucional, elementos propios del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes</p> <p><b>Lugar:</b> Aula de clases</p> <p><b>Recursos:</b> Hojas de papel. Colores. Marcadores. Lápices, Colores</p>			

<b>Metodología</b>		
DISCUSIÓN	CUESTIONARIO	ACTIVIDAD LÚDICA
<p>En mesa redonda los participantes discuten cuáles son las cualidades que debe tener un líder en un entorno académico</p>	<p>Individualmente, los participantes responden 6 (seis) preguntas sobre el tema.</p>	<p>Se realizan dos grupos y se propone una discusión, con el fin de que un voluntario de cada grupo observe a quién se dirigen más sus compañeros, para luego preguntarles por qué razones se dirigían más a él.</p>

		identificando así las características de un líder
--	--	---

## **B.-Proceso metodológico:**

### **I.-Fase de Discusión.**

En primer lugar, el equipo de docentes se reúne formando una mesa redonda. La persona que dirige la actividad explica que el taller se basa en reconocer las características de un buen líder transformacional, además de la importancia de unos adecuados procesos de liderazgo para el buen clima laboral de la institución.

-Posteriormente, cada una de las personas manifiesta cuáles son sus opiniones en torno al tema del liderazgo transformacional, y por qué creen que es un factor relevante que se debe tener en cuenta para poder generar un adecuado clima laboral y buen desempeño laboral docente en la institución.

### **II.-Fase de cuestionario.**

Cada uno de los docentes integrantes de cada equipo responde por escrito el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuántos líderes pueden identificar en la Institución, y cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué características debe tener un líder en una institución educativa?
3. ¿Le parece que existen unos buenos procesos de liderazgo en la institución y por qué?
4. ¿Los docentes tienen una comunicación directa con las directivas, por medio de las cuales puedan sugerir opiniones y puntos de vista?
5. ¿Qué clase de estrategias consideran los docentes participantes que podría aplicar el director a fin de mejorar el desempeño docente?
6. ¿Consideran los docentes que existe una relación directa entre el liderazgo transformacional por parte del director con el desempeño docente?

Luego de que los diversos equipos respondan estas preguntas, se socializan las respuestas con la intención de generar una discusión sobre el liderazgo y las cualidades que deben tener para con el desempeño laboral docente en la institución

Educativa Colegio nacional Yarinacocha, distrito de >Yarinacocha, región de Ucayali.

### **III.-Fase de actividad lúdica.**

1. Se solicita que los docentes participantes se dividan en dos grupos de seis, y se selecciona a un miembro de cada subgrupo, pidiéndole que salga del salón por unos momentos.
2. El organizador de la actividad se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen cuál es el participante a quien se dirigen una mayor cantidad de veces los demás docentes durante la conversación que van a desarrollar.
3. El organizador y los observadores regresan al salón.
4. Se indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general, puede ser sobre alguna noticia importante que se esté desarrollando en la actualidad.
5. Los subgrupos discuten sobre el tema.
6. Al pasar el tiempo fijado, se reúnen a los participantes y se pide a los observadores de cada subgrupo que expliquen a cuál de los miembros de cada uno se dirigió una
7. Se guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su trabajo.

**Tiempo de duración:** 15 minutos.

**A quién va dirigido:** Docentes.

**Número de personas:** 32 personas.

**Objetivos:**

- Conocer a todos los integrantes del grupo.
- Observar creatividad.
- Observar trabajo en grupo.
- Reforzar valores.

**Descripción:** Realizar ocho tarjetas por grupo; cada una tiene una palabra: amistad, libertad, diálogo, justicia, verdad, compañerismo, valentía, ideal, etc. Las tarjetas se depositan en un sobre.

**El facilitador forma los grupos y entrega el material de trabajo.**

-Explica cómo realizar el ejercicio: las personas retiran una de las tarjetas del sobre; cada uno comenta el significado, que le atribuye.

-Enseguida el grupo elige una de las palabras y prepara un grito alusivo.

**En plenario**, cada grupo se presenta: dicen el nombre de sus integrantes y el grito.

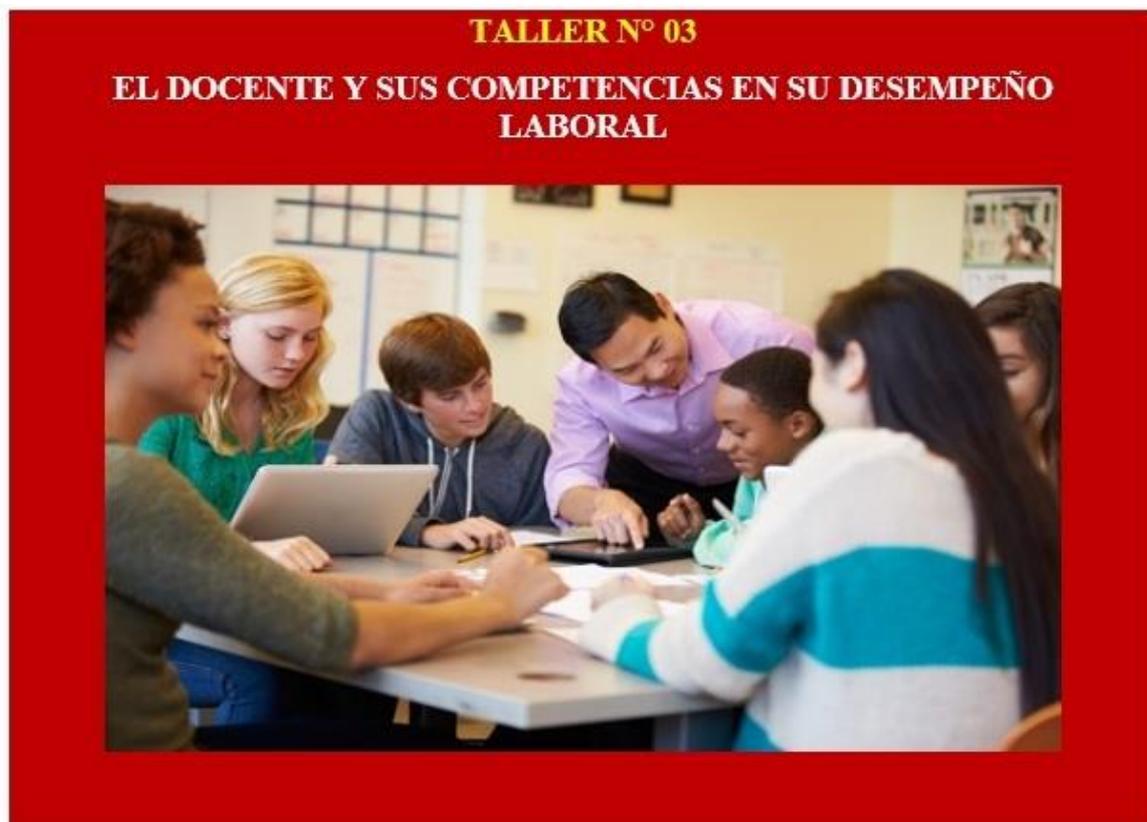
**Recursos:**

- Humanos: facilitador y participantes.
- Materiales: salón adecuado, tarjetas preparadas con las palabras claves.

**Evaluación:** A través de la participación espontánea de los miembros del grupo, liderazgo y trabajo en equipo.

**Riesgos:** Puede existir riesgo de que los participantes no deseen integrarse a la actividad.

**Anexo 07**



**Objetivos específicos:**

-Generar una interrelación entre el desempeño laboral docente, el liderazgo transformacional y el clima de la organización.

-Precisar los indicadores, las características

CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
Acciones a desarrollar	Lectura de conceptos y discusión grupal sobre el desempeño laboral docente:  <u>Tema integral:</u> El desempeño docente comprende: Las funciones, las cualidades, el comportamiento, las normas educativas y la identificación institucional de su labor docente.	Facilitador  Especialista expositor  Materiales: Fotocopias de lecturas	08.00 a 09.00 am.

<p>Acciones a desarrollar</p>	<p><u>Indicadores de la eficiencia del desempeño docente:</u></p> <p>a) Comprender la conducta humana,  b) Estar bien informado y generar la enseñanza,  c) Tener espíritu creativo,  d) Aplicar la enseñanza cualitativa.  e) Fluidez verbal  f) Cualidades morales y personales.</p> <p><u>Características del desempeño laboral docente:</u></p> <p>a) Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes, según lo reclame la situación,  b) Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno y compañeros de trabajo,  c) Capacidad para "personalizar" la enseñanza,  d) Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas,  e) Habilidad para formular preguntas,  f) Conocimiento de la asignatura y temas afines,  g) Destreza para establecer procedimientos de examen definidos y  h) Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio.</p>	<p>Facilitador</p> <p>Especialista expositor</p> <p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p> <p>Facilitador</p> <p>Especialista expositor</p> <p>Materiales: Fotocopias de lecturas</p>	<p>09.00 a 13.00</p>
<p>Acciones a desarrollar</p>	<p><u>Competencias del desempeño laboral docente:</u></p>		

	<p style="text-align: center;"><u>Competencias personales:</u></p> <p>a) Autenticidad;  b) Madurez emocional  c) Buen carácter y sentido sano de la vida,  d) Comprensión de sí mismo, habilidad para sentir y describir los pensamientos y sentimientos de los alumnos.  e) Capacidad temática, es la actitud para descubrir soluciones originales.  f) Inteligencia y rapidez mental  g) Cultura social, es el buen conocimiento de las necesidades y demandas dentro de la sociedad.</p>		
	<p style="text-align: center;"><u>Competencias pedagógicas</u></p> <p>Son habilidades, disposiciones, aptitudes y adiestramientos que realiza de manera general o específica el educador.</p>	<p>Facilitador  Especialista expositor  Materiales:  Fotocopias de lecturas</p>	<p>15.00 a 20.00 pm.</p>

Anexos:

- Acta de sustentación



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N°350-VIRTUAL**

Siendo las 08:00 horas, del día jueves 14 de julio de 2022; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/trx-feyj-dia>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N° 1315-2019-UP-D-FACHSE, de fecha 09 de mayo de 2019, integrado por:

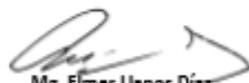
Presidente : Mg. Elmer Llanos Díaz.  
Secretario : M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León.  
Vocal : M.Sc. Carlos Ulices Vásquez Crisanto.  
Asesor Metodológico : Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.  
Asesor Científico : \_



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: *"PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "COLEGIO NACIONAL YARINACOCHA", 2018"*; presentada por el tesista *WILLIAM RICHARD YATACO VICENTE*, para obtener el Grado Académico de **Maestro en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las .....horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

  
Mg. Elmer Llanos Díaz  
PRESIDENTE

  
M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
SECRETARIO

  
M.Sc. Carlos Ulices Vásquez Crisanto  
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0572-2020-V-D-NS-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0580-2020-V-D-NS-FACHSE del 27 de

- Constancia de originalidad de tesis firmada por el asesor según modelo

### **Declaración jurada de originalidad**

Yo, Yataco Vicente, William Richard, investigador principal, y Guevara Servigón, Dante Alfredo, asesor del trabajo de investigación, Propuesta de Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa “Colegio Nacional Yarinacocha”, 2018 declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

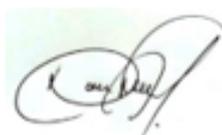
Lambayeque, octubre, 2021



---

Yataco Vicente, William Richard

**Investigador**



---

Dr. Guevara Servigón, Dante Alfredo

**Asesor**

- Resumen del reporte del turnitin con porcentajes y parámetros de configuración; firmadas por el asesor

**Tesis de Maestría**

---

**INFORME DE ORIGINALIDAD**

---

<b>17%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>17%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>5%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

---

**FUENTES PRINCIPALES**

<b>1</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>11%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>pirhua.udep.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.cca.org.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to Aliat Universidades</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>Submitted to Universidad Marcelino Champagnat</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>repositorio.unc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

---

Excluir citas       Activar  
 Excluir bibliografía       Activar

Excluir coincidencias < 10 words



- Recibo digital turnitin emitido por el sistema TURNITIN, firmada por el asesor.



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	William Richard Yataco Vicente
Título del ejercicio:	Tesis turnitin
Título de la entrega:	Tesis de Maestría
Nombre del archivo:	TESIS_WILLIAM_YATACO_VICENTE_Noviembre.docx
Tamaño del archivo:	1.09M
Total páginas:	70
Total de palabras:	12,645
Total de caracteres:	74,662
Fecha de entrega:	19-nov.-2021 11:43p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega...	1708310072

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA



TESIS

"Propuesta de Programa de Gestión Educativa para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa "Colegio Nacional Yatacocha", IED"

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Investigador: Yataco Vicente, William Richard  
Asesor Dr. Carlos Yataco, Juan Toledo

Lambayeque-Perú  
2021

Derechos de autor 2021 Turnitin. Todos los derechos reservados.

