

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación

**Investigadora:** Malca Cueva, Amelia

**Asesor:** Dr. Sabogal Aquino, Mario Víctor

**Lambayeque- Perú**

**2018**

**Modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación

---

M. Sc. Malca Cueva Amelia  
Investigadora

---

Dr. Oyague Vargas Manuel Encarnación  
Presidente

---

Dr. Sevilla Exebio Julio César  
Secretario

+

---

Dr. Félix Aquileo López Paredes  
Vocal

---

Dr. Sabogal Aquino Mario Víctor  
Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº: 000098

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 12.30 horas del día 21 de NOVIEMBRE del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 377 -2016-D-FACHSE, de fecha 02/ Mayo/ 16 conformado por:

Dr. MANUEL ENCARNACIÓN Oyague VAREAS PRESIDENTE(A)

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO SECRETARIO(A)

Dr. FÉLIX AQUILEO LÓPEZ PAREDES VOCAL

ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE CHICLAYO 2015

presentado por el(la) / los(las) tesista(s) AMELIA MALCA CUEVA

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3342 -20 18 -D-FACHSE de fecha 13/11/18. El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien \_\_\_\_\_ procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones; quien(es) obtuvo (obtuvieron) 74 puntos que equivale al calificativo de Bueno.

En consecuencia el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación

Siendo las \_\_\_\_\_ horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

VOCAL

SECRETARIO

ASESOR

Observaciones:

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Amelia Malca Cueva, investigador principal, y Mario Víctor Sabogal Aquino, asesor del trabajo de investigación **“Modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo”** 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 hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 21 de noviembre 2018



---

M. Sc. Malca Cueva Amelia  
Investigador principal



---

Dr. Sabogal Aquino Mario Víctor  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mis hijos: Álvaro Gabriel, Anderson y Jazmín quienes con su apoyo permitieron lograr uno de mis objetivos de ser competente en mi desempeño profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a Dios por darme una oportunidad más en mi vida, a mi querido padre Segundo Malca Gálvez y mi Asesor Dr. Mario Sabogal Aquino por el gran apoyo en el desarrollo y aplicación de mi tesis doctoral.

## ÍNDICE

Tabla de contenido	
ÍNDICE DE TABLAS .....	1
ÍNDICE DE FIGURAS .....	2
INTRODUCCIÓN .....	5
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	8
1.1. Teorías que sustentan el Modelo de Gestión por Resultados.....	10
1.1.1. Fundamentos epistemológicos .....	10
1.1.2. Fundamentos filosóficos.....	11
1.1.3. Fundamentos tecnológicos.....	12
1.2. Fundamentos Científicos .....	17
1.2.1. Teoría de la calidad educativa.....	17
1.2.2. Teoría del contexto sociocultural de la calidad integral .....	19
1.2.3. Principios del Modelo. ....	20
1.2.4. Características del Modelo. ....	22
1.3. Componentes, Relaciones y funciones del modelo de Gestión por Resultados.....	24
1.3.1. Componentes del modelo. ....	24
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES. ....	31
2.1. Tipo y Diseño de Investigación. ....	31
2.1.1. Tipo de investigación.....	31
2.2. Población y muestra.....	32
2.2.1. Población.....	32
2.2.2. Muestra.....	32
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	32
2.3.1. Técnicas: .....	32
2.3.2. Instrumentos.....	33
2.3.3. Validez. ....	33
2.4. Procedimiento de análisis de datos .....	33
2.5. Criterios éticos.....	33
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. ....	35
3.1. Diagnóstico del Problema de investigación, el objeto de estudio y el campo de acción.....	35
3.1.1. Características actuales que presenta el problema de investigación. ....	35

3.2. Propuesta: Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del Nivel Secundario del distrito de Chiclayo. ....	42
3.2.1. Conceptualización del Modelo de Gestión por resultados. ....	42
3.2.2.- El Acompañamiento Pedagógico, la comunicación y el liderazgo como base de la propuesta de Gestión. ....	43
3.3.- Validación de la propuesta.....	53
3.4. Discusión de resultados.....	55
CAPITULO IV. CONCLUSIONES .....	59
CAPITULO V: RECOMENDACIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	61
ANEXOS.....	64



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 1: planificación. ....	35
Tabla 2 Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 2: participación democrática .....	36
Tabla 3 Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 3 : gestión con calidad y eficiencia.....	37
Tabla 4 Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 4: evaluación de la gestión. ....	37
Tabla 5 Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 5: lidera la colaboración mutua. ....	38
Tabla 6 Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 6: acompañamiento pedagógico. ....	39
Tabla 7 Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 1: acompañamiento pedagógico. ....	40
Tabla 8 Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 2: lidera la colaboración mutua. ....	40
Tabla 9 Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 3: planificación. ....	41
Tabla 10 Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 4: participación. ....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Los procesos de gestión como sistema .....	11
---	----

## RESUMEN

Las más recientes investigaciones señalan que una de las principales dificultades que tienen los directores de las Instituciones Educativas públicas es ejercer una gestión transparente, con resultados acorde con las exigencias de la sociedad, etc., pues los bajos logros de aprendizaje de los estudiantes, surgen principalmente por la mala gestión, que practica el equipo directivo, al no poner en práctica un tipo de gestión por resultados basada en: el Acompañamiento Pedagógico, la comunicación y el liderazgo, como estrategias centrales en una gestión participativa, integral, permanente y confiable. Para el Ministerio de Educación, la gestión necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos de organización que posibilitan un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características, transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos. Para demostrar la existencia del problema de investigación en las Instituciones Educativas Públicas de la muestra, se aplicó una escala valorativa al personal directivo y a una muestra de cien docentes de las Instituciones: Inmaculada Concepción 11014, Santa Magdalena Sofía, San José, Karl Weiss, Federico Villarreal y Juan Tomis Stak, para medir el nivel de Competencias del personal directivo de las mismas, con la finalidad de precisar las principales características del problema, a partir de las cuales se realizó una propuesta de un Modelo de gestión por resultados, como solución teórica al problema.

**PALABRAS CLAVES** . Gestión para Resultados en el Desarrollo. Competencia. Logros de aprendizaje. Gestión Educativa

## ABSTRACT

The most recent investigations indicate that one of the principal difficulties that have the directors of the Educational public Institutions is to exercise a transparent management, with results according to the requirements of the company, etc., so the low achievements of learning of the students, they arise principally for the bad management, which practises the management team, when a type of management does not put into practice for results stocks in: the Pedagogic Accompaniment, the communication and the leadership, as central strategies in a participative, integral, permanent and reliable management. For the Department of Education, the management needs to rely on a modal that it should reorientate the occupation of the directors in all his dimensions: from "strictly pedagogic " up to the different matters of organization that make a process of education - learning possible with certain characteristics, travelling from an administrative labor to a labor centred on the pedagogic processes. To demonstrate the existence of the problem of investigation in the Educational Public Institutions of the sample, a scale was applied valorativa to the managerial personnel and to a sample of hundred teachers of the Institutions: Immaculate Conception 11014 , Holy Magdalena Sofia, San Jose, Karl Weiss, Federico Villarreal and Juan Tomis Stak, to measure the level of Competitions of the managerial personnel of the same ones, with the purpose of needing the principal characteristics of the problem, from which there was realized an offer of a Model of management by results, as theoretical solution to the problem. Due to the requirements that there imposes the company and the approach of the Management for results in the sector Education, a model, there constitutes a system of elements interrelated, connected in his components, which allows to understand and to apply it to a concrete reality it, also there are generated processes of change, order, relations and continuous transformations; for such a reason the model of Management of the offer considers that to institutional level the management should be practised by results in the Educational public Institutions stocks in: the Pedagogic Accompaniment, the communication and the leadership, as participative, integral, permanent and reliable strategies of management, the same one that will allow the development of aptitudes in equipment to improve the management and the achievements of learnings of the students.

Keyword. Managing for Development Results. Competency. Learning Achievement. Educational Management.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el cambio es una constante y representa uno de los signos de nuestro tiempo, es decir que la persona, Institución, región, país, etc. que no cambia, corre el riesgo de fracasar o desaparecer, por tal razón hay que adaptarse a los nuevos cambios, hay que enfrentar retos; de tal forma que en esta sociedad del conocimiento, las necesidades de las Instituciones Educativas están relacionadas al desarrollo de competencias que todo integrante del equipo directivo de una institución debe adaptarse; y es este entorno que nos induce a proponer un Modelo de Gestión Escolar por resultados que permita a los directores el desarrollo de capacidades en equipo para mejorar la gestión y los logros de aprendizajes.

Con la intención de buscar la mejora continua, es importante que las Instituciones de Educación Pública establezcan metas y expectativas para saber a dónde quieren llegar año tras año, siempre se dice que quien tiene una meta clara en la vida, tiene la garantía de llegar a la mitad, ya que permite el ajuste de esfuerzos, recursos y coordinación con todos los trabajadores de la instalación. Establecer metas y expectativas configura la medida del cambio a lograr y las metas diarias a cumplir; Para ello, es fundamental obtener datos de los hechos de la institución.

La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Chiclayo es débil, toda vez que según nuestro diagnóstico los equipos directivos no aplican un modelo de gestión que les permita desarrollar capacidades que la sociedad demanda, en la gestión educativa se aplica un modelo tradicional, en donde el trabajo desarticulado de los actores educativos, no permite revertir los bajos resultados en los aprendizajes que tienen los estudiantes de Educación Básica Regular.

Dentro de los cambios en el sector Educación, desde el año 2008 se está designando un Enfoque por Resultados, en la administración pública, con la finalidad de controlar de manera eficaz el presupuesto invertido en Educación, con los resultados obtenidos, como es el caso del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) de los alumnos de Educación Básica Regular y otros programas a nivel nacional.

La gestión por resultados, como su nombre mismo lo indica tiene como prioridad los RESULTADOS y según informes realizados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dentro de la administración pública, éstos no son nada alentadores por múltiples factores, uno de ellos es la forma de administrar la Institución Educativa, por ello el modelo de Gestión propuesto considera que a nivel institucional se debe aplicar la gestión por

resultados, basada en el Acompañamiento Pedagógico, la comunicación y el liderazgo, como estrategias de gestión participativas, integrales, permanentes y confiables.

La gestión de las instituciones educativas es principalmente un proceso que está directamente relacionado con la enseñanza y el aprendizaje, y no se pueden ignorar otros procesos; por lo que la planificación, la coordinación y la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje son fundamentales para el liderazgo educativo; Implementar la gestión curricular no es simplemente dar directrices técnicas para adoptar una estrategia nueva o similar, supone saber aplicar un modelo de gestión escolar por resultados que permita a los equipos directivos desarrollar habilidades para mejorar los resultados de los estudiantes.

Al respecto, en el **PROBLEMA** se puede apreciar que los directores de las instituciones educativas públicas del Distrito de Chiclayo realizan labores prudentes en el proceso de gestión, practicando siempre limitadas habilidades de control, lo que se traduce en una mala comunicación. Desarrollar planes de resultados de enseñanza y aprendizaje para estudiantes desfavorecidos.

El objeto de estudio es el proceso de Gestión Educativa actual en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

El objetivo ELABORAR un Modelo de Gestión Escolar por resultados que permita articular el trabajo en los procesos de Gestión que realiza el personal directivo para superar la insuficiente comunicación y planificación del trabajo docente así como los bajos logros de aprendizaje en los estudiantes.

#### Objetivo específico

1.- Analizar los niveles alcanzados por el trabajo deficiente en el desarrollo las competencias personales y en equipo a través de los indicadores: trabajo no planificado de parte de los docentes, así como bajos logros de aprendizaje en los alumnos.

2.- Elaborar el Marco Teórico del estudio fundamentado en el enfoque escolar centrado en los aprendizajes y las competencias gerenciales para desarrollar las competencias personales y en equipo del personal directivo de las II.EE de EBR de Chiclayo.

3.- Elaborar un Modelo de gestión por resultados, fundamentado en el enfoque escolar centrado en los aprendizajes y las competencias gerenciales; con la finalidad de superar el trabajo deficiente en los procesos de gestión por resultados en el personal directivo de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del distrito de Chiclayo – 2015.

4.- Validar el Modelo de gestión por resultados mediante la técnica juicio de expertos.

el campo de acción, está en la elaboración de un Modelo de Gestión por resultados.

La hipótesis de trabajo que direccionó el mismo es: **si** se elabora un Modelo de gestión por resultados, fundamentado en la teoría de sistemas y el enfoque escolar centrado en los aprendizajes; **entonces** se realizará un trabajo articulado en los procesos de gestión por parte del personal directivo de las instituciones Educativas públicas del distrito de Chiclayo, **generando** una eficiente comunicación y planificación del trabajo docente así como mejores logros de aprendizajes en los estudiantes.

En lo referente a la organización del presente estudio, se puede apreciar la estructura siguiente:

En el Capítulo I, se realiza una descripción contextual del problema de investigación, donde se precisa de manera directa el problema a solucionar de manera teórica; así también se señalan las tendencias históricas del objeto de estudio, el campo de acción y el problema de investigación; para luego presentar la caracterización gnoseológica del objeto de estudio y el campo de acción, y culminamos el capítulo con el diagnóstico del Problema de investigación, el objeto de estudio y el campo de acción, así como las respectivas conclusiones.

En el Capítulo II, se hace una breve descripción de la elaboración del modelo de Gestión por resultados, se presentan los referentes teóricos del modelo, se establecen los principios, normas y especificaciones que desde el punto de vista teórico permite modelar la propuesta, luego se determinan las relaciones entre los componentes del modelo y se deslinda las funciones de cada uno de ellos, culminando el capítulo con las respectivas conclusiones.

En el Capítulo III se presenta la propuesta construida a partir de la solución teórica en el capítulo anterior, en el cual se resuelve en la práctica social el problema de investigación y se prueba la hipótesis, luego se da la propuesta de métodos y legislación para aplicar la propuesta, que luego será confirmado. de la propuesta presentada, culminando en un capítulo con las correspondientes conclusiones.

Al final, se muestran conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.

En la presente tesis se ha omitido el pie de página porque está sujeto a recomendaciones de la sexta edición del estilo APA. Es oportuno puntualizar el carácter inacabado y cuestionable de la presente investigación, pero no obstante ello, es un aporte para otras investigaciones. Además, mi sincero reconocimiento a los aportes, sugerencias, críticas de familiares, profesores, para la sistematización de este estudio.

LA AUTORA.

## **CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO**

Alturo (2016) en su tesis tuvo como muestra 27 docentes de la institución educativa. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Se obtuvo como resultado que la propuesta tiene gran viabilidad, puesto que, mediante la gestión educativa y académica, se logran abrir espacios de formación viables y sostenibles que hacen posible que la propuesta tenga gran validez en su Nivel Explorador o fase inicial en la construcción de escenarios para el desarrollo de competencias TIC, puesto que le brinda seguridad a los docentes en cuanto a las herramientas tecnológicas con las que cuentan y sus usos. Finalmente concluye que, en el Nivel Integrador o segunda fase, es necesario ceder un poco más de tiempo a los docentes para la internalización de sus conocimientos y competencias y hacer uso apropiado de lo que allí se plantea.

Cortez (2020) en su tesis tuvo como muestra 11 trabajadores. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Esto conduce a una rendición pública de cuentas débil, deficiencias legales, falta de capacitación; fortalezas en la representación sindical, la gestión de grupos, la armonía en el trabajo y la búsqueda de beneficios sociales. Los datos de las entrevistas también muestran que la dirección considera como activos las buenas relaciones humanas, la confianza en el liderazgo, la colaboración en el trabajo, la representación ante los sindicatos. Finalmente, en los concursos participativos se debe potenciar los encuentros sociales, la comunicación y la gestión de conflictos para una gestión institucional más eficaz.

Albarracin & Huallpa(2017) en su tesis tuvo como muestra 20 personas entre docentes y directivos. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Como resultado, el personal docente realizó el trabajo de regular a bueno, pero aún faltaba el liderazgo y la administración del gerente. Finalmente, se concluye que el trabajo docente es aceptable pues va de regular a bueno y los directores en su mayoría son deficientes, por lo



que se propone un modelo de gestión que mejore y refuerce lo bueno y revierta lo negativo de las estrategias educativas actuales.

Cusihuaman (2019) en su tesis tuvo como diseño de la investigación no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Luego, utilizando el estadístico rho de Spearman, muestran que existe una correlación significativa y positiva ( $r = 0.86$ ) entre las habilidades directivas y el aprendizaje organizacional, en esta muestra de docentes, esto demuestra trabajar muy duro con estas variables para lograr que nuestros docentes sean capaces de trabajar con los más altos estándares de calidad.

Cóndor (2017) en su tesis tuvo como diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la entrevista con su respectivo instrumento guías de entrevista. Por lo tanto, las instituciones de Educación Básica Continua deben contar con Equipos de Liderazgo para capacitar, desarrollar, aprender, construir e implementar competencias profesionales integradas.

Cayotapa (2017) en su tesis tuvo como diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Como resultado, en la base teórica del sistema de gestión por competencias, las competencias básicas exhiben alguna relación en función de las necesidades de la empresa Grupo RTP SAC. En el contexto de cambios actuales y futuros, se requiere que los empleados que tengan un proceso de integración acorde a su perfil por competencias laborales sean muy compatibles con ellos y sobre todo, sean capaces de adaptarse a los cambios que ofrece el mercado. petición.

Risco (2019) en su tesis tuvo como muestra 20 colaboradores de la institución educativa. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Por lo tanto, se puede apreciar que el Modelo de Gestión del Talento por Competencias ha contribuido a mejorar la calidad de gestión de las instituciones educativas del Municipio Laguna y el Departamento de Lambayeque.

Castañeda (2020) en su tesis tuvo como diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo. La técnica que se utilizó fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario. Por tanto, podemos afirmar y dar fe que el Modelo de Gestión por

Competencias contribuye al mejoramiento del desempeño pedagógico de la Institución Educativa Chiclayo “Pedro Abel Labarthe”, y por ende dentro de las Instituciones Educativas Formales de la Región Lambayeque.

Los referentes teóricos del modelo de la gestión sirven de sustento de la investigación, para la elaboración del mismo en esta etapa, entre ellos se han destacado los aportes de la teoría de sistemas, teoría crítica, la gestión por resultados, la teoría de la Calidad Educativa, entre otras en su evolución histórica en diferentes tiempos, contextos, organizaciones e instituciones; del mismo modo, se ha considerado las relaciones entre los componentes del modelo y se deslinda las funciones de cada uno de ellos, para operar de manera articulada en los procesos de Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas. Además, se han elaborado las respectivas conclusiones.

## **1.1. Teorías que sustentan el Modelo de Gestión por Resultados.**

### **1.1.1. Fundamentos epistemológicos**

#### **TEORÍA DE SISTEMAS**

En esta perspectiva, la gestión es vista como un sistema compuesto por factores complejos que interactúan en el proceso de enseñanza pedagógica. Esta teoría se puede aplicar a diferentes campos siempre que se trate de problemas complejos e integradores (aquí se usa complejidad como lo contrario de aislamiento, fragmentación, fragmentación y unidireccional); Si lo utilizamos desde la planificación curricular tiene ventajas porque:

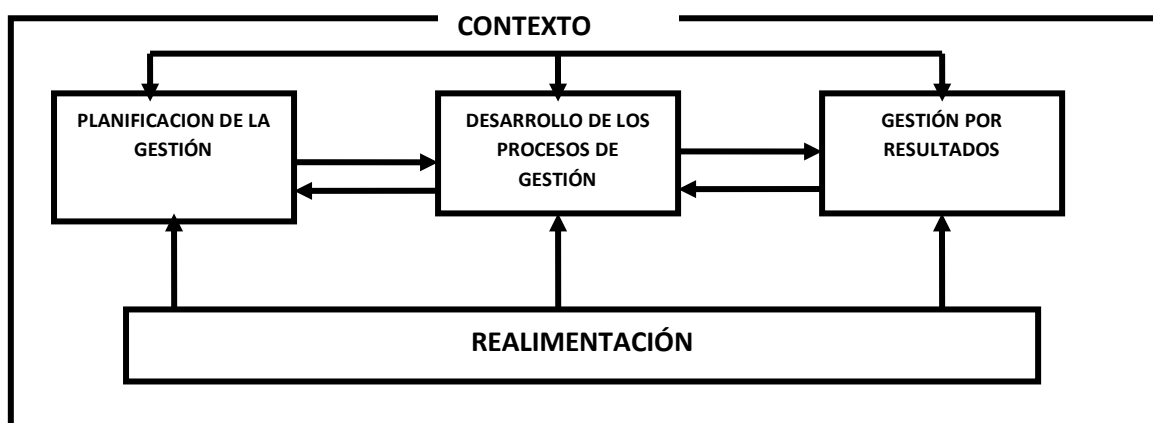
- Proporciona una visión holística y holística de la relación entre habilidades, capacidades y oportunidades de aprendizaje.
- Permite la revisión de cada elemento del plan.
- La evaluación continua nos ayudará a ver continuamente el progreso o el fracaso en el cumplimiento de las metas y la implementación de reformas.

Daniel Lozano, cita el siguiente extracto de la revista "Amauta" de la Universidad Nacional de Trujillo: “La óptica o visión de sistemas es la capacidad humana de conocer entidades, sus relaciones, y reconocer estructurar su arquitectura, en diferentes categorías del sistema”

Para organizar estos cinco elementos, utilizamos la teoría que se originó en la biología, en 1968, de Ludwin Von Bertalanffy: la teoría de sistemas, porque se basa

en la modelización.

La técnica de la teoría de sistemas, que es el modelo del procesador, nos permite describir el propósito y el proceso de organización del currículo. De esta forma, con el modelo sistemático de tarea y procesamiento, clasificaremos, distribuiremos y priorizaremos los elementos del programa, considerando básicamente los actores que intervienen en la misión educativa. Para el rediseño esta teoría nos permite ubicar las dimensiones del currículo, pero también permitirá precisar el proceso mismo que se sigue en el desarrollo del curricular funcionando todo como un engranaje con sus partes debidamente entrelazadas.



*Figura 1. LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMO SISTEMA*

### **1.1.2. Fundamentos filosóficos**

#### **TEORÍA CRÍTICA**

Esta teoría funciona en los procesos de gestión porque se trata de relaciones abiertas entre sociedad y educación, entre escuela y estado. Se enfoca en analizar la escuela, en su estado moderno, cómo funcionan las escuelas para reproducir conocimientos, habilidades y formas de interacción social. Esta teoría crítica del programa involucra una forma de razonamiento dialéctico y está gobernada por una clase de intereses conocidos como intereses de emancipación de Habermas. Utiliza conceptos derivados de la teoría de Marx, especialmente los de superestructura y superestructura. Esta teoría se basa en el supuesto de que las estructuras sociales se crean a través de procesos y prácticas que se ordenan según los criterios de injusticia, desigualdad y dominación. Por eso critica la ideología y su falso sentido en el proceso de enseñanza. Como señala Apple: “Las ideologías no son solo una colección de

intereses globales que un grupo impone a otro. Están formados por nuestros métodos y acciones diarias. Por lo tanto, para comprender la ideología del trabajo escolar, también debemos mirar las actividades pedagógicas, las actividades extraescolares y los modelos de declaraciones de los voceros del Estado y de la industria.

Esta teoría propuesta por Habermas también puede señalar ciertos aspectos de los procesos de gestión, en los que el enfoque y los procesos pueden ser considerados como una pauta para conformar el tipo de persona que la sociedad necesita. Refiriéndose a la gestión por resultados, Habermas desarrolló la teoría de la competencia comunicativa, según la cual demostró que todas las personas pueden comunicarse y crear acciones, que son la base para lograr resultados. Es interesante hablar básicamente de sus puntos principales sobre la teoría crítica:

- La enseñanza debe revelar las contradicciones sociales. McLaren posa.
- Enseñanza como medio selectivo: utilizar un currículo competitivo para los estudiantes de grados superiores y un currículo adaptativo para los estudiantes de grados inferiores.
- La enseñanza es una filosofía práctica.
- La enseñanza tiene lugar en el diálogo.
- La enseñanza implica interacciones específicas entre las personas y las formas culturales e institucionales de desarrollar el conocimiento.
- La pedagogía crítica se ocupa de la problematización del lenguaje, la experiencia, la comprensión y la cultura, comprendiendo cómo se vuelven intercomponentes de la subjetividad y cómo su combinación crea una forma particular de práctica que funciona en la Tierra.
- La pregunta que enfrenta la pedagogía crítica es cómo surge la subjetividad individual a través del lenguaje y las interacciones sociales, históricas y económicas.

### **1.1.3. Fundamentos tecnológicos.**

## **GESTIÓN POR RESULTADOS**

Para poder hacer los resultados que la sociedad y el poblado demandan de su régimen, se recomienda la aplicación de la administración por resultados de desarrollo (GpRD) en reemplazo de los modelos clásicos de administración. la gestión de resultados se define de la siguiente forma:

La gestión basada en resultados es un plan de gestión que tiene como objetivo generar cambios drásticos en las operaciones de una organización, con un enfoque en la mejora de la gestión basada en resultados. Proporciona un marco de gestión y herramientas para la visualización estratégica, la gestión de riesgos y el seguimiento y la evaluación del rendimiento. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia y la eficacia a través del aprendizaje organizacional y segundo, cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas a través de informes de desempeño. La clave de su éxito es la cooperación de las partes interesadas durante todo el período de gestión para cumplir expectativas realistas, evaluar los peligros, monitorear la escalada, informar sobre el desempeño y combinar las lecciones aprendidas en las opciones de gestión.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005) aclara lo siguiente sobre la GpRD: La gestión fundamentada en resultados enfatiza una enérgica visión causal. La teoría es que insumos y ocupaciones razonablemente diferentes conducirán a mejores políticas de resultados (productos, resultados y efectos). Estos cambios a menudo se presentan en "conjuntos de resultados" o "marcos de resultados" que ilustran precisamente las colaboraciones de causa y impacto.

La OCDE (2005) ha identificado cinco principios basados en modelos de GpRD, todos los cuales son interdependientes, no secuenciales e igualmente importantes en el proceso.

1. Centrar el diálogo en los resultados en cada una de las etapas Los Estados están llamados a definir objetivos nacionales claros y coherentes, con indicadores medibles, que orienten sus planes de desarrollo apellido. Estos objetivos deben elevarse para satisfacer las necesidades de la gente y deben ser prioridades nacionales. Las intervenciones o el apoyo a la cooperación internacional deben realizarse de acuerdo con esas metas u objetivos nacionales.

2. Alinear la programación, el seguimiento y la evaluación con los resultados Los planes estratégicos e institucionales nacionales deben guiarse para lograr los objetivos identificados como prioridades nacionales. El presupuesto debe reflejar esta dirección, asegurando que los recursos necesarios estarán disponibles para tomar las acciones necesarias. Es fundamental contar con indicadores claros y un sistema

de seguimiento y evaluación para determinar si se ha avanzado hacia las metas establecidas.

3. Simplifique la medición y la generación de informes Es esencial definir métricas fácilmente verificables que representen claramente el desempeño real logrado. Mejor aún, debe ser información a la que se pueda acceder fácilmente y que no requiera una gran inversión para recopilarla. Podría ser mejor si la información pudiera extraerse de una composición que ya existe. Al final, la información que revelan los indicadores debería ser de simple interpretación, para no dejar sitio a interpretaciones ambiguas.

4. Administrar para resultados no iguales. La gestión de resultados requiere primero pensar en las metas que queremos lograr y luego identificar los recursos que necesitaremos para alcanzarlas. Tradicionalmente, en el sector público ha habido una tendencia a primero identificar los recursos que tengo y luego definir una meta o propósito en el que puedo invertir esos recursos. La GRD requiere coordinación entre las autoridades de planificación y los responsables de la presupuestación.

5. Utilice la información resultante para educarse y apoyar la toma de decisiones. La información generada para monitorear el logro de resultados debe ser abierta, transparente y responsable, y debe poder integrar las lecciones aprendidas para acciones futuras. Los tomadores de elecciones tienen que poder fiar en esta información para escoger las ocupaciones futuras a tomar.

Sotelo, & Armijo (2008) propuso seis fases mediante de las cuales puede desarrollarse este proceso:

1. Establecer una base. Esta fase incluye la integración de las instituciones en el enfoque de Performance y Performance Contratos, alineándolo con los criterios de selección que se alinean con la estrategia de implementación.

2. Evaluación de las condiciones de línea de base. El objetivo de esta fase es evaluar en qué medida se han desarrollado las capacidades institucionales necesarias para cumplir con los compromisos bajo el modelo de gestión basada en resultados.

3. Asistencia técnica para el desarrollo de capacidades institucionales. Incluye tareas de apoyo para fortalecer la capacidad institucional que permita asumir un modelo de gestión enfocada en resultados.

4. Configure y gestione las confirmaciones. Engloba el propio periodo de la administración por resultados, que parte desde de la identificación de compromisos e estímulos hasta la administración de las ocupaciones cotidianas para la consecución de resultados. lo que abarca la conclusión de Contratos de Resultados y Rendimiento.

5. Controlar y aplicar incentivos y sanciones. Completa la fase anterior e incluye la implementación de los compromisos, así como la gestión de la flexibilidad y los incentivos y sanciones en caso de incumplimiento.

6. Evaluación. En última instancia, la evaluación tiene como fin establecer qué tan exitosa ha sido la vivencia y recopilar lecciones aprendidas que mejoren la adopción de la herramienta. Finalmente, de este proceso, los centros que efectuarán modelos de GpRD tienen que robustecer 4 zonas primordiales: a) idealización institucional (estratégica y operativa), b) presupuesto institucional, c) sistema de administración de recursos (especialmente RRHH y C&C) y d) seguimiento sistema.

## **TEORÍA DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL ORGANIZATIVO DE LA CALIDAD INTEGRAL**

El otro componente que incide en la calidad de la educación de una institución lo brinda su propio “contexto institucional organizacional”, que la sustenta en un marco ininteligible donde se presentan diferentes métodos, como lo evidencia el Proyecto Educación Institucional (PEI), entrega el espíritu. Durante esta cumbre se establecen los principales principios rectores de la institución y su fundamento axiomático, de los cuales dependerá la misión de calidad pedagógica (Calero, 2006).

Una institución sin un Proyecto Educativo Institucional desarrollado y que se comparta por todo el centro educativo, al que se refiera continuamente en sus propias acciones, sería como una máquina de trabajo sin un motivo profundamente orientado o motivado para su trabajo. A partir de ahí, no cabe esperar que la excelencia o la investigación permanente mejoren la calidad de su educación (Calero, 2006).

Con el IEP centrado, por lo menos 3 procesos convergentes se estructuran en una unidad consistente dentro del “contexto institucional-organizacional”. El número uno tiene relación con la administración del órgano de régimen de la organización educativa. El numero dos, a grado operativo, donde es fundamental como para los profesores como para los alumnos disponer de la infraestructura primordial para

hacer la funcionalidad especial de la organización, como es la educación y el aprendizaje. La tercera hace referencia al grado de apoyo, que además es importante en todo centro docente, y tiene relación con los servicios administrativos y auxiliares que complementan toda la tarea educativa del centro (Calero, 2006).

Todos estos procesos y de forma única tienen muchos indicadores de calidad educativa. Por ello, se puede valorar, como, el grado de apego de los directores al IEP y su adjunto axiomático. Los indicadores tradicionales a menudo solo miden la eficacia y la eficiencia a un nivel puramente pragmático. Las métricas de calidad de integridad son cada vez más estrictas porque se calibran contra valores y no en prácticas pragmáticas. Aquí, como lideran los directivos tiene mucho espacio para desarrollarse de forma indefinida e impedir cualquier promoción prematura. Nuevos indicadores pueden reflejar la competencia profesional de los profesores, su capacidad de actualización periódica, sus relaciones con otros colegas para compartir con ellos en la preparación e implementación del programa, la enseñanza anual, etc. (Calero, 2006).

Del mismo modo, se pueden diseñar otros indicadores que reflejen las muchas otras funciones que pueden realizar los docentes para mejorar la calidad educativa de la institución. Así, el indicador muy relevante en relación es cuanto compromiso se tenga y lo que dedica el profesor con el centro educativo en el que labora. Hoy, debido a la inestable realidad económica, la mayoría de profesores tienen que trabajar en muchas instituciones al mismo tiempo, a tiempo parcial en cada institución, pero sin vinculación estrecha con ninguna institución. Este desafortunado incidente sin duda tiene impacto significativamente en la calidad de la educación de la institución. Así también diferentes indicadores deben mostrar el uso completo de los diferentes recursos tecnológicos en el centro. Si existe un recurso simple, como un laboratorio de computación, no garantiza una educación de calidad. Esta métrica no es un reflejo de un recurso aislado, sino un uso eficiente de ese recurso. Y esto también está relacionado con los valores y metas y objetivos del proceso educativo. (Calero, 2006).



## **1.2. Fundamentos Científicos**

### **1.2.1. Teoría de la calidad educativa.**

Últimamente en el campo de los negocios un nuevo concepto de “calidad” designado “calidad total” está siendo inducido. El mismo que se dio después de la guerra como un reclamo para promover los valores de calidad estandarizados que dominaron la producción de bienes y servicios en la década de 1930, con el objetivo de cumplir con lo que necesita el consumidor basada en una demanda creciente. Esta idea fue desarrollada primero por estadounidenses y japoneses, luego por europeos a partir de la década de 1980, siendo fortalecida con el paso de los años. Es suficiente resumir aquí enumerando las cuatro características o condiciones que deben cumplirse para hablar correctamente sobre el control de calidad general (Total Quality Management=TQM) (Jaramillo & Parodi, 2003).

Sus características originales enfatizan la satisfacción del "cliente" y su necesidad de claridad y concisión, que se puede encontrar en la satisfacción de las ofertas inteligentes. Segundo, la "calidad total" requiere la "continuación y promoción" de los procesos y la gestión empresarial. Combinado con los requisitos, en tercer lugar, es importante prestar atención y apreciar la "interacción" de todos los actores involucrados en el proceso de producción de la empresa. Tampoco es, como antes, el control exacto de la “calidad del trabajo” de una empresa. Ahora todos, desde el presidente hasta el personal final, están involucrados en la mejora de la calidad, que deben asumir responsabilidades de gestión cada vez mayores basados en la competencia y la motivación, que no debe ser nula. Finalmente, debe existir alguna “correlación” entre compañías que transforme la competencia comercial tradicional en un acuerdo cada vez más abierto que garantice una atención de primera calidad y una vía justa al mercado. (Martínez, 2004).

En el modelo de calidad de la educación integral, el “foco” también está puesto en el “destinatario” de la tarea educativa, pero sobre todo en el estudiante, denominado “beneficiario”, quien ocupa el lugar del “cliente”. el entorno corporativo. Dicha perspectiva céntrica del "aprendiz" coincide con los avances en los nuevos métodos pedagógicos, que han reemplazado la importancia que el

"contenido" o "maestro" entonces y ahora junto con el sujeto de la educación. ¿Qué es la educación del estudiante?, pero no ignora el papel del docente ni del contenido educativo (Soldi, 2003).

Finalmente, asimismo es importante arbitrar con certeza para que los centros educativos no ingresen a las escuelas "aportando" y "matrículas", lamentablemente ya implementadas en nuestro país en las otras escalas. La situación educativa es tan mala que existe un gran compromiso (Ministerio de Educación del Perú, 2005).

Las ventajas de que el análisis total de calidad "se ha puesto en la práctica de enseñanza es innegable. La actitud de su sistema le permite ver la escuela con el entorno socioeconómico. Pero su relación esta mercancía con la cultura general tiene efecto, lo que hace que toda la calidad. de la eficiencia y la eficiencia del estado de la ama de casa, como los tipos supremos de actividades escolares exactas. De esta manera, el ejercicio del proyecto se redujo en una función funcional simple entre las metas planificadas y se proporcionó reembolsos que se dan en un proceso continuo completo, como lo ilustra el Deming. En la perspectiva, la motivación de "extremidades trimestres", supera los "objetivos" de inmediato, alentando sus valores trascendentes para ser la ideología de un proyecto educativo de una organización. La falta de tales 'puntos finales' a menudo significa que la visión de la calidad general también entra en conflicto con los principios más básicos de equidad. Aquí es donde el concepto de 'equidad' tiene que ser introducido e integrado con el concepto de 'calidad' (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2007).

“Igualdad” en la educación a menudo significa igualdad de oportunidades y respeto por la diversidad. Cuya educación “igualdad”, más que la “ecuación”, es una “ecuación proporcional”, donde se tiene en cuenta la proporción de sus recursos y los más pobres y los más débiles en educación, los pobres y los marginados. sección del pueblo. sociedad. En este sentido, el deseo de una buena educación “refleja la igualdad”. Esta "justicia", para su implementación, conducirá a acciones de apoyo a los más pobres en ambos lados del pasillo. El primero es la provisión de “recursos físicos” para posibilitar la enseñanza-aprendizaje de estas poblaciones desatendidas, tales como recursos de infraestructura, material didáctico, complementos alimenticios, vestuario, salud, etc. El segundo es el tipo de "recurso oficial", aún más importante que los recursos anteriores, porque se relacionan con el apoyo directo de

las prácticas pedagógicas en este contexto. Los libros de texto (recursos) deben ser enviados a estas áreas, y si los profesores no proporcionan los profesores (material) necesario para el progreso de lectura de los estudiantes en general, estos libros. Si esto no se hace en absoluto, los números mentirán; Porque la ayuda material no basta para elevar el nivel cultural del pueblo. También sería irrazonable promover una escuela vikinga alta en función de sus altos ingresos, ya que algunas personas no ven o no quieren ver en la escuela que no puede obtener la mejor calidad para llamar a su nombre de presupuesto, no. sólo pagan con respeto a sus profesores, que no podían aportar el mínimo necesario para el equipamiento técnico. Por lo tanto, existe una gran demanda de una escuela perfecta para todos. Que este principio es útil no sólo para la política educativa estatal, sino también para la sociedad y los individuos. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2007).

### **1.2.2. Teoría del contexto sociocultural de la calidad integral**

Quería "un hogar" o un sistema económico que en la cultura correcta y su pueblo en el momento de la demora de tomar enfermedades en DACA. Está aquí donde se trata de dónde se ha descubierto los principios y necesidades de la familia y la ciudad. Los estudiantes serán una opinión más alta y una resolución tradicional, y la nueva resolución y los palistas traerán la clase y le corresponderá al docente descubrirlo, recibirlo y alentarlos a rehacerlo con nuevos e importantes conocimientos.

Esto creará un "ambiente" culturalmente inclusivo propicio para el reconocimiento de la identidad individual y la mejora de la calidad de la educación.

Es en este sentido que la sociedad plantea aspiraciones y problemas que provocan que los jóvenes estigmaticen e influyan en la sociedad, como la pobreza, la exclusión, la violencia, la falta de trabajo, el consumo, la contaminación ambiental, etc. y de alguna manera ser considerado el "fruto principal" del plan de estudios cultural de la escuela. Esta compleja realidad de la "situación social" abre un nuevo nivel de preocupación no económica, y serán de capital importancia para una comprensión más general de las relaciones. Existe correlación entre "sociedad y contexto cultural" e instituciones educativas. en la calidad de la enseñanza, tanto en términos del impacto de la sociedad en la escuela, como de la una sobre la otra (Delgado, 2002).

### 1.2.3. Principios del Modelo.

La gestión educativa se basa en algunos principios generales y cambios relacionados con la situación y las circunstancias. Estos estándares son normas o estándares que son implementados y desarrollados por el sistema de gestión en base a los insumos del personal administrativo, aplicándolos a las diferentes situaciones que enfrenta el colegio.

Coincidiendo en parte con (Martinez & Cardona, 2017), los principios del Modelo de gestión educativa propuesto son los siguientes:

**a).- Autonomía responsable.** Este se define como el proveedor de compromisos y servicios dentro de la organización, otorgando a la empresa el derecho a decidir el curso de acción, con base en el logro de sus objetivos, de manera que se integren la decisión, la toma de decisiones y los resultados del desempeño, actores, tienen resultados de aprendizaje para crear consenso y compromisos que apoyen su práctica de apoyar el aprendizaje de los alumnos.

La gestión basada en resultados conduce a la toma de decisiones las cuales estarán enfocadas en los estudiantes, por lo que, en la toma de decisiones, el criterio principal serán los estudiantes, por lo que de esta manera será consistente y consistente a la hora de la consagración de los centros educativos y el alumnado está en el centro de todas las iniciativas.

En cuanto a las políticas de investigación y educación, en las últimas décadas estas políticas se han orientado a que las instituciones educativas restablezcan su capacidad interna de decisión en el trato de sus asuntos internos.

Por deseo los centros educativos adquieran mayor independencia en sus planes y actividades; La organización del centro educativo debe estar organizada además de incentivar, promover, apoyar y apoyar a la institución con información y herramientas, además de la toma de decisiones, y se tiene confianza en el progreso académico y académico de los alumnos y hacer todo bien.

**b). Corresponsabilidad.** - Es un valor rector que refleja la realidad de aceptar el proceso resultante que promueve el establecimiento de la cooperación y el

compartir político, en el que cada miembro del grupo lleva a cabo sus responsabilidades con una visión clara determinada por la organización.

Los agentes pedagógicos sienten el primer cambio al probar la ejecución del modelo al determinar el estado de gestión, al observar etapas de mejora para que se puedan tomar decisiones locales o específicas en una situación dada, si no están sujetas al permiso de otras autoridades. como ha sido el caso con el patrón imperante en el último siglo.

Asimismo, también se intenta eludir las formas tradicionales de control, en las que alumnos y docentes constituyen la base del proceso educativo, ejerciendo libremente su derecho a enseñar y aprender, establecer relaciones enfocadas a los fines de quienes los tienen.

**C.-Transparencia y rendición de cuentas.** Permite a la educación establecer información estratégica y gestión de prácticas y resultados, integrada con estrategias de enseñanza-aprendizaje, y gestión del clima, desempeño experto, compromiso social o incluso gestión de activos.

Según Poggi (2008), la educación se caracteriza por estos aspectos y el efecto de limitar la comunicación por parte de los trabajadores del aprendizaje es:

- Proporcionar información sobre los resultados de los estudiantes antes de que los resultados estén disponibles Finalmente, brindar oportunidades para que los estudiantes mejoren los resultados de los estudiantes en el hogar.
- Se les informa sobre la implementación del plan, lo que les permite denunciar si sus resultados no son los esperados.
- Los logros de las instituciones educativas son comunicados a la comunidad, reconociendo la participación de todas las instancias educativas en un modelo de corresponsabilidad, es decir, que ambas rindan cuentas.

Permite que la escuela considere algunas formas en las que se recogen los lamentos y propuestas de los progenitores. La comprensión y la audacia implican un cambio de cultura basado en la confianza en que la acción es de interés público.

**d).- Cambios de actitudes y relaciones.-** Estará determinado por las acciones y relaciones que se produzcan en el aula de la escuela y en general por todos los actores: vínculos, contratos, etc. La escuela de educación debe tener una relación clara con la práctica, para que haya algo nuevo, que conduzca a un pensamiento innovador.

**e).- Toma las decisiones:** involucra conceptualizar las responsabilidades que le corresponde a todos y todas los individuos.

#### **1.2.4. Características del Modelo.**

Las características de la gestión escolar centrada en los aprendizajes, son las siguientes:

##### **1.- Centralidad en lo pedagógico.**

La diferencia entre gerencia y administración es la diferencia entre entender y actuar sobre los temas del departamento de enseñanza.

Los modelos de gestión escolar son claramente inadecuados para abordar estos temas en un contexto social cada vez más complejo, diferenciado y exigente en cuanto a la calidad y pertinencia de la educación. Es inevitable sumarse o aceptar el desafío de promover que en el centro de las instituciones educativas está crear actividad de aprendizaje para involucrar a las instituciones individuales y a todo el sistema en el logro de sus requisitos.

##### **2).-Trabajo en equipo**

La existencia de una forma de gestión de proyectos basada en la percepción del gobierno y la gestión comienza a cuestionarse, principalmente por el impacto de su propuesta de división del trabajo y la separación entre diseño y operación.

Principios como la obediencia y el consenso permiten otros: producción, compromiso activo, reflexión, cambio, producción, progreso del aprendizaje, reconocimiento de la escuela como comunidad de aprendizaje, y otra vez.

El trabajo colaborativo con el centro educativo incluye procesos que promueven la comprensión, la organización, la práctica y la reflexión sobre el trabajo en equipo y las actividades.

**3).- Coherencia,** La modelación es un proceso lógico en su estructura organizacional, interdisciplinario y multidimensional, que responde a las necesidades y aspiraciones de los miembros del equipo directivo conducente al desarrollo o refuerzo de sus capacidades, habilidades, valores y actitudes.

**4).- Pertinencia,** En el problema de investigación se identifica un modelo que satisfaga las necesidades de los directivos, teniendo en cuenta la relación entre el congreso, su contenido, sus objetivos, sus métodos de enseñanza, el comportamiento social y la capacidad de aprendizaje de los docentes, optimizar sus habilidades en los centros educativos .La importancia se refiere a nuestras necesidades como individuos de diversos orígenes culturales y culturales, que tienen desiguales habilidades e intereses, para que puedan beneficiarse de los contenidos y desarrollarse como actores de la sociedad, cultivando la autodeterminación, la gobernabilidad, la libertad y la identidad.

Para ser pertinentes, deben poder adaptarse a las necesidades y actitudes de los docentes en diferentes contextos sociales y culturales. Esto busca pasar de la enseñanza de la identidad a la enseñanza de la diversidad, utilizando esta última como una oportunidad para promover el proceso de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo el desarrollo personal y social.

**5).- Eficacia,** Este estándar ejemplar promueve la profesionalización de la gestión escolar, favoreciendo el desarrollo de la diversidad individual, a través de aprendizajes y experiencias de aprendizaje que hagan a la sociedad más inclusiva de la sociedad, adaptándose a las necesidades y personalidad de cada individuo. uno. y el entorno en el que operan. se encuentran creciendo e influyendo en los resultados de aprendizaje de los alumnos (UNESCO 2000).

La eficiencia es una particularidad fundamental de la educación de calidad. Esto involucra estudiar los principios de consistencia y ajuste del modelo de metas alcanzadas o no garantizadas.

**6).-Viabilidad,** El modelo propuesto sustenta la especificación, situación técnica y funcionamiento que garantiza el cumplimiento de sus fines y objetivos, su aplicación lógica, las actividades recomendadas son suficientes para alcanzar los resultados y el modelo puede implementarse sin generar demasiados ahorros de

costos y tiempo en Instituciones educativas. Su estructura responde a la estrategia que apunta a fortalecer los esfuerzos del personal directivo para mejorar las habilidades y satisfacer las necesidades de gestión organizacional, local, regional y nacional.

**7).- Flexible, adaptable e integral**, es su implicación directa y personal desde un enfoque de enseñanza-aprendizaje. Esta característica contribuye al desempeño laboral y por ende al logro de metas y objetivos.

### **1.3. Componentes, Relaciones y funciones del modelo de Gestión por Resultados.**

#### **1.3.1. Componentes del modelo.**

**1).-Calidad.** presenta dos perspectivas sobre la calidad: global y actual u operativa. Primero, la calidad se refiere a la perfección o excelencia de los procesos y productos. También implica un buen ambiente de trabajo, una posición de liderazgo en la industria, buen desempeño organizacional, alta consideración interna y externa, alta rentabilidad económica, etc. En segundo lugar, la calidad significa satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, por lo que la medida de la calidad es el nivel de satisfacción del cliente.

**2).- Gestión educativa.** Se define como la presentación explícita de todas las operaciones que posibilitan el logro del fin de una organización: la educación. El objetivo principal de la gestión escolar es "enfocar, centralizar y nutrir la unidad educativa en torno al aprendizaje de los estudiantes" (Correa, Álvarez, & Correa, 2007)

Esta definición continúa en el proceso democrático del sistema, incluyendo la gestión no sólo en sus aspectos organizativos sino también en sus aspectos docentes. Por lo tanto, el buen gobierno incluye el desarrollo de ciudadanos que puedan construir una sociedad democrática.

Teniendo esto en cuenta, la gestión educativa se puede definir como un marco estratégico y estratégico que orienta las políticas y procedimientos adecuados para ayudar a las instituciones educativas a alcanzar sus metas, objetivos y objetivos



académicos. Si bien la gestión académica es un sistema de ideas, ensayos y conceptos que define y define todo el tema de una organización, práctica y gestión educativa, la gestión académica es un conjunto de normas, procedimientos y procedimientos que ayudan a la práctica de la información descriptiva, prácticas educativas, es decir, estrategias específicas que ayuden a gestionar el desarrollo de la educación.

**3).- Gestión por resultados.** El monitoreo basado en resultados recomienda la gestión de la infraestructura pública centrándose en la implementación de prácticas de acción planificadas y planes gubernamentales, dentro de un marco de tiempo determinado. Por lo tanto, es posible organizar y evaluar el comportamiento de las agencias estatales en términos de hallazgos de política pública para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Los servicios públicos son un servicio público que utiliza inversiones, personas y recursos asignados a través de presupuestos para crear productos y servicios para lograr sus objetivos. Objetivos de política pública.

El uso de funciones de planificación basada en la ubicación se convierte en la base para la implementación de sistemas de control basados en resultados, ya que permite crear programas, vectores de resultados y delinear la gestión de proyectos y la dirección clara del arco al centro del tiempo. La reingeniería es otro pilar que se apoya en la implementación del sistema de control por resultados, porque puede introducir cambios en el desempeño operativo a partir del análisis del sistema y del circuito, y la modificación incluye la mejora del desempeño.

La gestión por resultados implica una gestión por parte de los organismos públicos enfocada a evaluar el desempeño de las acciones estratégicas identificadas en los planes del estado. Por la frágil coordinación que muchas veces existe entre las agencias centralizadas y las agencias descentralizadas y descentralizadas, los esfuerzos de modernización necesitan proponer una nueva forma de articulación entre las dos agencias que defina responsabilidades y compromisos a emprender.

Este modelo se basa en que siempre que exista una cartera de gestión para los directivos dentro del sistema de control y seguimiento, así como un sistema de motivación que premie la buena remuneración y, por el contrario, prohíba la inactividad.

Por lo tanto, los sistemas de gobernanza basados en resultados fomentan la adopción de decisiones gerenciales sólidas para que los administradores públicos puedan responder de manera efectiva a las aspiraciones del público sin comprometer su integridad. Entendimiento y manejo. Como hemos visto, este lanzamiento se basa en un plan estratégico lanzado recientemente sobre el presupuesto de la empresa y requiere un fuerte sistema de marca y movilización.

Casassus (2004) señala los siguientes modelos: normativo, futuro, estratégico, situación estratégica, calidad total, reestructuración y comunicación. Individualmente ellos determinan el tipo de respuesta al final del modelo anterior o las condiciones restringidas en el entorno del modelo anterior. Cualquier proceso de pensamiento nuevo no rompe el anterior, sino que representa un paso adelante en él, creando una acumulación de teoría y herramientas.

#### **4).- Logros de Aprendizaje**

El concepto de éxito académico se encuentra, en la mayoría de los autores, bajo el término rendimiento académico. Hay ligeras diferencias, pero básicamente se refiere a lo mismo. Navarro (2003) lo dice claramente: “Pero en general, las diferencias conceptuales solo pueden explicarse por cuestiones semánticas, porque en general, en los textos, vida escolar y experiencia pedagógica se utilizan como sinónimos. Está claro ahora que los dos conceptos están estrechamente relacionados; pero a veces se da a la construcción de resultados de aprendizaje un concepto puramente numérico. Esta idea ha entrado en el cajón del olvido, pues la orientación del mundo se basa en la adquisición de aprendizajes, saberes, habilidades, etc.

Para (Salmeron & Saulo, 2019). “El logro en la educación es un testimonio de la capacidad de reacción de una persona; representa una estimación de lo que una persona ha aprendido como resultado de un programa de enseñanza o capacitación. Es la capacidad del individuo para responder a los objetivos motivacionales y educativos que se han establecido. Esta capacidad de respuesta se debe a las habilidades desarrolladas dentro de los marcos de políticas nacionales; es decir, los resultados del aprendizaje son una habilidad que ayuda a las personas a recuperar la confianza en cualquier situación estresante. Estas habilidades se refieren no solo a los aspectos intelectuales, sino también a todas las cualidades, destrezas, habilidades, actitudes, deseos, pensamientos, gustos, disgustos, logros, etc., que el estudiante debe

adquirir. En otras palabras, los resultados del aprendizaje se refieren no solo a la cantidad y el grado de conocimiento que un estudiante adquiere en la escuela, sino también a todos los aspectos de su vida. Un factor importante para el éxito del aprendizaje es sin duda que el niño trabaje por su cuenta y las cosas que le ayuden a mejorar su aprendizaje y adquirir las habilidades necesarias.

(Flores & Marquez, 2020) al referirse al rendimiento académico: “Es un nivel de conocimiento probado en el campo o un tema de valores para la edad y el grado”. Un concepto que también apoya la naturaleza cuantitativa de los resultados del aprendizaje. Lo mismo ocurre con nuestro estudio, que intenta lograr este asombroso resultado incluso con cambios complejos. Porque hay que tener en cuenta la situación actual, y también buscar resultados cualitativos.

**5).- La motivación** es un estímulo que emana del deseo de hacer o lograr algo, lo que nos puede llevar a actuar de manera positiva o competitiva y en ocasiones de manera negativa o inmoral. Esto nos lleva a pensar que lo opuesto al estímulo es la apatía.

**6).- La gestión de equipos** es la capacidad de desarrollar, fortalecer y liderar un equipo, fomentando que sus miembros trabajen con libertad y responsabilidad.

Fainstein (2005) argumenta que trabajar juntos es un proceso multifacético, tanto en términos de resultados para la organización como de aprendizaje de nuevas habilidades para sus miembros, pero también implica un conflicto basado en el hecho de que no todos son iguales. no reaccionan de la misma manera ante un evento, y para muchas personas trabajar en un equipo que crea otra presión, las altas presiones y requerimientos pueden empeorarlo, por eso es importante iniciar el trabajo de un grupo de personas que lo hicieron. Sea realista y establezca una pauta para reducir los niveles de estrés.

**7).- El liderazgo** es la capacidad que se necesita para dirigir las acciones de grupos de personas en una determinada conducta. Inspirar valores de acción y anticipar contextos en evolución para las acciones de este grupo. Establece metas, dales el seguimiento y la retroalimentación adecuados, incorpora las opiniones de los demás.

**8).- La comunicación** de esta manera ha sido estudiada por muchos investigadores que están determinados a tener su origen en latín, derivado de una comunicación significativa que es ampliamente compartida. Se entiende por comunicación como medio de participación conjunta de dos o más personas en el contenido del desarrollo del carácter del individuo. el movimiento habitual.

**9).- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización.** Según Castro (2005), es la capacidad de gestionar el cambio lo que determina la competitividad y la eficacia a largo plazo. Plantea conflictos en público, gestionarlos de forma eficaz en la búsqueda de soluciones, para elevar el nivel de toma de decisiones y eficacia de la organización.

De acuerdo con Castro (2005), el conocimiento de la Competencia Gerencial puede ser un concepto que les permita emprender la adquisición y el aprendizaje, ya que ayuda a explicar la forma en que los directivos tienen que entender y gestionar los procesos subyacentes en un contenido terminante, permitiendo el desarrollo paralelo de acciones específicas.

Por lo tanto, la alta actividad humana se basa en conocimientos, pero también en muchas creencias, actitudes y prácticas, que deben ser explicadas en cada encuentro. Se suelen hacer reservas para el derecho a desarrollar ciertos derechos en quienes no parecen tenerlos; Sin embargo, la formación básica de cada líder debe estar respaldada por una formación continua que requiere contenidos valiosos y experiencia en el entorno laboral.

Estos dos aspectos, las habilidades y la formación, forman los dos aspectos más importantes de la gestión de los recursos humanos y por lo tanto requieren de la atención de la organización, de esta forma cuando todos se involucran lo hacen con la intención de que la organización funcione y siga funcionando que responde a las condiciones cambiantes del mundo de hoy.

La transformación de esta organización afecta el trabajo de los líderes, por lo que es importante lograr que se reciban los mejores aportes y se esperen los resultados de la organización, es ahí cuando los líderes podrán mejorar a sus seguidores, y al mismo tiempo promover la satisfacción laboral, por lo que es importante que todos los líderes estén preparados para enfrentar el desafío, lo que

estos desafíos cada día son más importantes y esto demuestra que existe una función central de gestión y una necesidad de su trabajo en la organización.

#### **10).-Las competencias.**

El valor nominal proporcionado por el Ministerio de Educación (2014) sigue siendo el saber hacer en una situación dada, donde refleja compromiso, ganas de actuar, razón, control de ideas de fondo y comprensión de la ética y las relaciones interpersonales. resultados. de tu decisión (p.21)

Las competencias del personal directivo, según el MINEDU (2014) son:

**COMPETENCIA N° 1:** Planificar una empresa a partir del conocimiento del proceso de enseñanza, del entorno escolar, de las actitudes de los alumnos y de su entorno, guiada por la consecución de los objetivos de aprendizaje.

**COMPETENCIA N°2:** Promover y apoyar el compromiso democrático de las distintas partes de la institución, las familias y las comunidades que apoyen el aprendizaje, así como el entorno escolar basado en el respeto, el estímulo, la cooperación y la aceptación de la diversidad.

**COMPETENCIA N°3:** Promueve condiciones de trabajo que mejoren el aprendizaje de todos los alumnos, la gestión adecuada y eficiente de los recursos personales, materiales, temporales y económicos, así como la prevención de riesgos.

**COMPETENCIA N°4:** Liderar a la empresa en el proceso de gestión y aceptación, en el proceso de mejora continua y éxito académico.

**COMPETENCIA N°5:** Promueva y motive a la comunidad de aprendizaje y a los educadores de su industria sobre la base de la autoevaluación y el aprendizaje profesional continuo y colaborativo para mejorar la práctica docente y garantizar resultados de aprendizaje efectivos.

**COMPETENCIA N°6:** Gestiona el proceso de enseñanza en tu escuela, con el apoyo de profesores organizados y meditación general para lograr los objetivos de aprendizaje.

### ***11).- Los recursos***

Incluye saber qué recursos se necesitan para poder llevar a cabo las actividades requeridas por la organización, para que sean destinados a los procesos a realizar. Por otro lado, se trata de motivar al representante a participar en actividades solicitadas por el centro educativo, tales como reparaciones menores o de infraestructura, compra de materiales y equipos, entre otras.

### ***12).- Resolución de problemas***

Esta habilidad conduce a la solución de los problemas que se presentan, en función de la implementación de los objetivos estratégicos de la organización. Los actores se sumergen en y para alcanzar las metas de la organización, por lo que esta última intenta hacer lo correcto y lo adecuado.

## **CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.**

### **2.1. Tipo y Diseño de Investigación.**

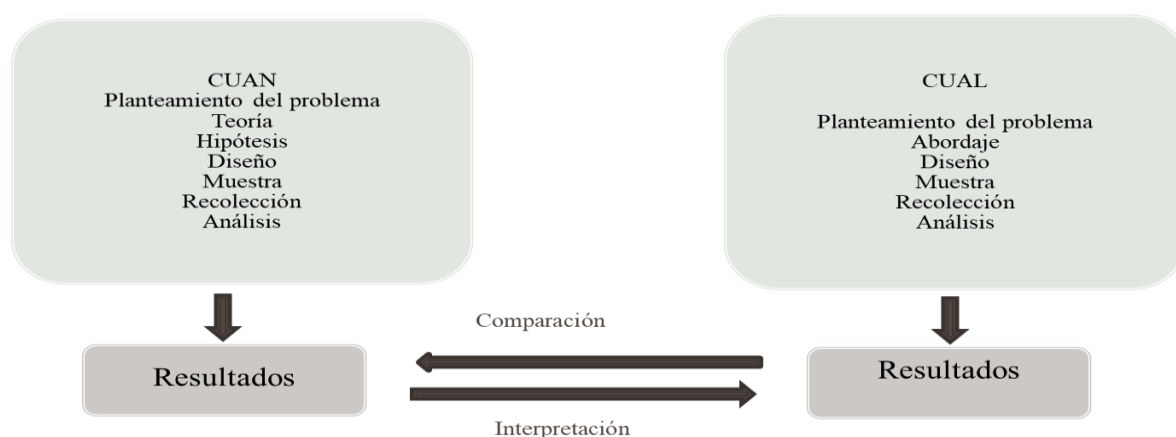
#### **2.1.1. Tipo de investigación**

**Proyectiva.** - Según (Hurtado, 2015) porque el estudio pretende diagnosticar la realidad para finalmente proponer un modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo, que no necesariamente será aplicado.

**Proyectiva.** - Según (Carhuacho, Nolasco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019) se está relacionado con el diseño y preparación de técnicas y procedimientos; que serán propuestos con el fin de instaurar una mejora significativa en la problemática que se encontró dentro de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

El diseño a considerar fue de triangulación concurrente del enfoque mixto (Hernández & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), Dado que la parte cuantitativa se limita a diagnosticar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo. Para luego, pasar a la parte cualitativa con el Modelo de gestión por resultados.



Donde:

CUAN: Describir las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

CUAL: Diseñar un Modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1. Población

La población se define como el conjunto de sujetos que contienen rasgos para fin de la encuesta (Ventura, 2017). La población considerada fue 48 docentes y directivos.

### 2.2.2. Muestra

La muestra fue censal, pues se fundamenta en que las partes representan al todo (Gallardo, 2017).

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.3.1. Técnicas:

**La Encuesta.** - Según (Salas, 2020), es una técnica que mediante procesos estandarizados, los datos se recopilan y analizan mediante muestras específicas. Además, el investigador entrega un documento con preguntas cerradas denominado cuestionario (Troncoso, 2017). La encuesta toma en consideración los indicadores de cada una de las dimensiones (Hurtado, 2015).



### **2.3.2. Instrumentos.**

**Cuestionario.** - Según Hernández, Fernández, y Baptista, (2014), es un instrumento de preguntas cerradas con escala medible de forma cuantitativa para las variables. El cuestionario se aplicó a los 48 docentes y directivos en estudio (Blasco & Vegas, 2018).

### **2.3.3. Validez.**

El instrumento del presente estudio fue validado por expertos mediante la evaluación de indicadores.

### **2.3.4. Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se medirá mediante el alfa de Cronbach (Blasco & Vegas, 2018), el cual se calculó con encuestas piloto, ingresados al SPSS.

## **2.4. Procedimiento de análisis de datos**

Para el análisis se utilizó indicadores cuantitativos que al ser codificados en una base de datos se analizaron mediante estadísticas en el programa de office Excel 2016 y el programa SPSS V.25. Como consecuencia, hemos obtenido resultados de acuerdo a los objetivos.

## **2.5. Criterios éticos.**

Del manual de la Universidad Mayor de San Marcos reflexionamos mediante los criterios siguientes:

Condición de dialogo autentico. - Impidiendo que los encuestados se sientan forzados a participar en el presente estudio, respetando el derecho de expresión (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018).

Proporción favorable del riesgo beneficio. - La aplicación de la presente investigación busca minimizar todo tipo de riesgos a los sujetos que intervienen en esta investigación (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018) .

Respeto a los sujetos inscritos. – Los encuestados deben aceptar la participación en el estudio, además que tengan libertad en cambiar de opinión (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018).

Voluntariedad. – Un acuerdo valido por el encuestado aceptando los beneficios y riesgos de participar (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018).

Comprensión. – Es fundamental que los encuestados puedan comprender los riesgos y beneficios de dar su opinión (Universidad de Mayor de San Marcos, 2018).

## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

### 3.1. Diagnóstico del Problema de investigación, el objeto de estudio y el campo de acción.

#### 3.1.1. Características actuales que presenta el problema de investigación.

Para demostrar a la comunidad científica la existencia del problema de investigación en las Instituciones Educativas Públicas de la muestra, se aplicó una escala valorativa (Escala de Likert) al personal directivo (12 directivos) y a una muestra de cien docentes de las Instituciones: Inmaculada Concepción 11014, Santa Magdalena Sofía, San José, Karl Weiss, Federico Villarreal y Juan Tomis Stak, para medir el nivel de Competencias del personal directivo de las mismas, con la finalidad de precisar las principales características del problema, a partir de las cuales se realizará una propuesta de un Modelo de gestión por resultados, como solución teórica al problema en los capítulos II y III respectivamente.

Al analizar los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a los docentes y directivos se observa una contradicción entre lo que manifiesta el directivo en su trabajo pedagógico con lo que menciona el docente con respecto al trabajo realizado por los directores, lo que se deduce la existencia de un problema serio en la gestión escolar en las Instituciones de la muestra.

#### A.- Resultados al aplicar la escala valorativa, para medir el nivel de competencias del personal directivo, de las Instituciones de la muestra.

##### COMPETENCIA 1: PLANIFICACIÓN.

**Tabla 1** Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 1: planificación.

COMPETENCIA	BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp.	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
			MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0
	MUY DESFAVORABLE	00 04	EN DESACUERDO	0	0	0	0
	DESFAVORABLE	05 08	INDIFERENTE	0	0	0	0
	FAVORABLE	09 12	DE ACUERDO	32	67	128	Favorable
1: PLANIFICACIÓN	MUY FAVORABLE	13 16	MUY DE ACUERDO	16	33	80	0
TOTAL	-	-	-	48	100		0

**Fuente:** Escala valorativa aplicada al personal directivo de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la primera competencia de PLANIFICACIÓN que contiene cuatro ítems, 32 de las veces que representa el 67% de los directores, han opinado estar de acuerdo y 16 de las veces que representa el 33% han opinado estar muy de acuerdo, al conducir de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, ubicándose en una escala de desempeño favorable.

Es por ello que, si se aplica un Modelo de Gestión por resultados, se seguirá fortaleciendo la planificación institucional con el involucramiento de los profesores y demás trabajadores, proponiéndose metas y objetivos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, partiendo de su propia realidad.

## COMPETENCIA 2: PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA.

**Tabla 2** Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 2: participación democrática

COMPETENCIA	BAREMO ANALÍTICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
2: PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA		00 04	MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0
	MUY DESFAVORABLE	05 08	EN DESACUERDO	28	58	56	<b>Desfavorable</b>
	DESFAVORABLE	09 12	INDIFERENTE	0	0	0	0
	FAVORABLE	13 16	DE ACUERDO	20	42	80	o
	MUY FAVORABLE	17 20	MUY DE ACUERDO	0	0	0	0
TOTAL				48	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada al personal directivo de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la segunda competencia de PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA que contiene cuatro ítems, 28 de las veces que representa el 56% han opinado estar en desacuerdo y 20 de las veces que representa el 42% han opinado estar de acuerdo, al promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad, ubicándose en una escala de desempeño desfavorable.

Es por ello que si el personal directivo aplica un Modelo de Gestión por resultados las opiniones manifestadas en indiferencia y desacuerdo, tendrán nuevas actitudes para mantener un buen clima institucional a partir de un trato horizontal y de respeto con todo el personal buscando la participación e involucramiento de los padres y madres de familia para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

### COMPETENCIA 3: GESTIÓN CON CALIDAD Y EFICIENCIA.

**Tabla 3** Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 3 : gestión con calidad y eficiencia.

BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO		ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
3: GESTIÓN CON CALIDAD Y EFICIENCIA	MUY DESFAVORABLE	00 04	MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0
	DESFAVORABLE	05 08	EN DESACUERDO	0	0	0	0
	DESFAVORABLE	09 12	INDIFERENTE	40	83	120	Desfavorable
	FAVORABLE	13 16	DE ACUERDO	0	0	0	0
	MUY FAVORABLE	17 20	MUY DE ACUERDO	08	17	40	0
	TOTAL			48	100		0

**Fuente:** Escala valorativa aplicada al personal directivo de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la tercera competencia de GESTIÓN CON CALIDAD Y EFICIENCIA que contiene cuatro ítems, 40 de las veces que representa el 83% han opinado estar Indiferente y 08 de las veces que representa el 17% han opinado estar muy de acuerdo, al favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, del tiempo; ubicándose en una escala de desempeño Desfavorable. Es por ello que si el personal directivo, aplica un Modelo de Gestión por resultados, las opiniones manifestadas, tendrán una nueva mirada acorde con las necesidades de todos los trabajadores, así como del uso efectivo del tiempo en aula y de mejorar sus funciones como líderes pedagógicos.

### COMPETENCIA 4: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

**Tabla 4** Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 4: evaluación de la gestión.

Competencia 4: Evaluación de la Gestión							
COMPETENCIA	BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
4: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN			MUY EN DESACUERDO	0	0		
	MUY DESFAVORABLE	00 04		0	0	0	0
		05 08	EN DESACUERDO	0	0	0	0
	DESFAVORABLE	09 12	INDIFERENTE	0	0	0	0
		13 16	DE ACUERDO	36	75	144	Favorable
	FAVORABLE						
	MUY FAVORABLE	17 20	MUY DE ACUERDO	12	25	60	0
TOTAL				48	100		0

**Fuente:** Escala valorativa aplicada al personal directivo de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha:** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la cuarta competencia de EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN que contiene cuatro ítems, 36 de las veces que representa el 75 % han opinado estar de acuerdo y 12 de las veces que representa el 25% han opinado estar muy de acuerdo, al referirse a liderar procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, ubicándose en una escala de desempeño favorable.

Es por ello que si se aplica un Modelo de Gestión por resultados las opiniones manifestadas tendrán una nueva forma, al promover los procesos de reflexión conjunta con la comunidad educativa sobre los avances de los aprendizajes, replantear su plan de mejora con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas involucrando a los padres y madres de familia a asumir compromisos.

#### COMPETENCIA 5: LIDERA LA COLABORACIÓN MUTUA.

**Tabla 5** Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 5: lidera la colaboración mutua.

Competencia 5: Activa Colaboración Mutua.							
COMPETENCIA	BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
	Resp						
5: COLABORACIÓN MUTUA			MUY EN		0		
		00 04	DESACUERDO	0		0	0
	MUY				0	0	0
	DESFAVORABLE	05 08	EN DESACUERDO	0		0	0
	DESFAVORABLE	09 12	INDIFERENTE	0	0	0	0
	FAVORABLE	13 16	DE ACUERDO	30	63	120	Favorable
			MUY DE		37		
	MUY FAVORABLE	17 20	ACUERDO	18		90	0
TOTAL				48	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada al personal directivo de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la quinta competencia de LIDERA LA COLABORACIÓN MUTUA que contiene cuatro ítems, 30 de las veces que representa el 63% han opinado estar de acuerdo y 18 de las veces que representa el 37% han opinado estar muy de acuerdo, al promover y liderar una comunidad de aprendizajes con los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional, la formación continua y liderar procesos de evaluación de la gestión y de la rendición de cuentas; ubicándose en una escala de desempeño favorable.

Es por ello que si el personal directivo aplica un Modelo de Gestión por resultados las opiniones manifestadas, tendrán una nueva forma de reconocer las fortalezas y debilidades de su equipo docente para propiciar espacios de reflexión, formación y capacitación; generar el trabajo en equipo de la plana docente generando espacios de interaprendizajes y fortalecer la capacidades de sus profesores a través de microtalleres.

## COMPETENCIA 6: ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.

**Tabla 6** Resultados de la escala valorativa aplicada a los directivos con respecto a la competencia 6: acompañamiento pedagógico.

COMPETENCIA	BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
6: ACOMPAÑAMIENT O PEDAGÓGICO.		00 04	MUY EN DESACUERDO	0	0	0	0
	MUY DESFAVORABLE	05 08	EN DESACUERDO	0	0	0	0
	DESFAVORABLE	09 12	INDIFERENTE	42	70	126	<b>Desfavorable</b>
	FAVORABLE	13 16	DE ACUERDO	18	30	72	0
	MUY FAVORABLE	17 20	MUY DE ACUERDO	0	0	0	0
TOTAL				60	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada al personal directivo de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la sexta competencia de ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO que contiene cinco ítems, 42 de las veces que representa el 70% han opinado tener una actitud indiferente y 18 de las veces que representa el 30% han opinado estar de acuerdo, al referirse a gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; ubicándose en una escala de desempeño desfavorable.

Es por ello que si el personal directivo aplica un Modelo de Gestión por resultados, se tendrá una nueva forma de conocer y analizar de manera crítica los aprendizajes fundamentales, monitorear y acompañar a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica.

**B.- Resultados al aplicar la escala valorativa, a los profesores de las Instituciones educativas de la muestra, para medir el nivel de competencias del personal directivo.**

**COMPETENCIA 1: ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO.**

**Tabla 7** Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 1: acompañamiento pedagógico.

COMPETENCIA	BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO	MUY DESFAVORABLE	00 05	MUY EN DESACUERDO	100	20	100	0
		06 10	EN DESACUERDO	350	70	700	Muy desfavorable
	DESFAVORABLE	11 15	INDIFERENTE	50	10	150	
	FAVORABLE	16 20	DE ACUERDO	0	0	0	0
	MUY FAVORABLE	21 25	MUY DE ACUERDO	0	0	0	0
TOTAL				500	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada a los profesores de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO que realizan los directores observamos que en sus cinco ítems, 50 veces los profesores han opinado tener una actitud indiferente que representa al 10% , 350 veces han opinado estar en desacuerdo representando el 70% y 100 de las veces se encuentra muy desacuerdo equivalente al 20%; ubicando a los directores en una escala de desempeño muy desfavorable.

Por ello si el personal directivo conoce y aplica un Modelo de Gestión por resultados, los docentes que muestran indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo en las labores pedagógicas que realiza el director en la motivación para nuevas estrategias, visita en aula, apoyo para fortalecer debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje; mejorarán sus funciones como líder pedagógico.

**COMPETENCIA 2: LIDERA LA COLABORACIÓN MUTUA.**

**Tabla 8** Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 2: lidera la colaboración mutua.

COMPETENCIA	BAREMO ANALITICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
LIDERA LA COLABORACIÓN MUTUA	MUY DESFAVORABLE	00 05	MUY EN DESACUERDO	25	5	25	0
		06 10	EN DESACUERDO	150	30	300	0
	DESFAVORABLE	11 15	INDIFERENTE	325	65	975	Desfavorable
	FAVORABLE	16 20	DE ACUERDO	0	0	0	0
	MUY FAVORABLE	21 25	MUY DE ACUERDO	0	0	0	0
TOTAL				500	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada a los profesores de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.



Los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de LIDERA LA COLABORACIÓN MÚTUA que realizan los directores observamos que en sus cinco ítems, 325 veces, que representa al 65%, los profesores han opinado tener una actitud indiferente, 150 veces, que representa el 30% han opinado estar en desacuerdo y 25 de las veces, que representa el 5% se encuentra muy desacuerdo; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable.

Por ello si el personal directivo conoce y aplica un Modelo de Gestión por resultados, los docentes que muestran indiferencia, desacuerdo y muy en desacuerdo referente a las funciones que realiza el director en la competencia de lidera colaboración mutua, aportarán al cambio en su desempeño, logrando con ello una educación de calidad.

### COMPETENCIA 3: PLANIFICACIÓN.

**Tabla 9** Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 3: planificación.

COMPETENCIA	BAREMO ANALÍTICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
		00 05	MUY EN DESACUERDO	50	10	50	0
	MUY DESFAVORABLE	06 10	EN DESACUERDO	100	20	200	
	DESFAVORABLE	11 15	INDIFERENTE	300	60	900	<b>Desfavorable</b>
	FAVORABLE	16 20	DE ACUERDO	50	10	200	
PLANIFICACIÓN	MUY FAVORABLE	21 25	MUY DE ACUERDO	0	0	0	
<b>TOTAL</b>				500	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada a los profesores de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de PLANIFICACIÓN que realizan los directores observamos que en sus cinco ítems, 50 veces, que representa al 10%, los profesores han opinado estar de acuerdo, 300 veces que representa al 60%, los profesores han opinado tener una actitud indiferente , 100 veces que representa el 20%, han opinado estar en desacuerdo y 50 de las veces, que representa el 10%, se encuentra muy desacuerdo; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable.

Por ello si el personal directivo conoce y aplica un Modelo de Gestión por resultados, mejorarán sus métodos para lograr los objetivos planteados, aplicaran medidas correctivas en caso de ser necesario, planificará el uso óptimo del tiempo dentro de la institución y determinará las necesidades por orden de importancia.

#### COMPETENCIA 4: PARTICIPACIÓN.

**Tabla 10** Resultados de la escala valorativa aplicada a los profesores con respecto a la competencia 4: participación.

COMPETENCIA	BAREMO ANALÍTICO: DESEMPEÑO DIRECTIVO	ESCALA	CATEGORIA	Fi Resp	%	PUNTAJE DE ESCALA	ESCALA DE DESEMPEÑO
		00 05	MUY EN DESACUERDO	75	15	75	
	MUY DESFAVORABLE	06 10	EN DESACUERDO	150	30	300	
	DESFAVORABLE	11 15	INDIFERENTE	275	55	825	<b>Desfavorable</b>
	FAVORABLE	16 20	DE ACUERDO	0	0	0	0
			MUY DE ACUERDO	0	0	0	0
PARTICIPACIÓN	MUY FAVORABLE	21 25		0		0	0
<b>TOTAL</b>				500	100		

**Fuente:** Escala valorativa aplicada a los profesores de las Instituciones Educativas públicas – Nivel Secundario - distrito Chiclayo.

**Fecha :** Mayo 2017.

Según los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de PARTICIPACIÓN que realizan los directores observamos que en sus cinco ítems, 275 veces que representa al 55%, los profesores han opinado tener una actitud indiferente, 175 veces, que representa el 35%, han opinado estar en desacuerdo y 75 de las veces que representa el 15% se encuentra muy desacuerdo; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable.

Por ello si el personal directivo conoce y aplica un Modelo de Gestión por resultados, mejorarán y promoverán la participación de la comunidad educativa para el desarrollo de los aprendizajes en los estudiantes, mediante procesos de reflexión conjunta con la comunidad educativa, reajustando el Plan Anual de Trabajo y documentos de gestión.

### 3.2. Propuesta: Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del Nivel Secundario del distrito de Chiclayo.

#### 3.2.1. Conceptualización del Modelo de Gestión por resultados.

La propuesta de gestión, que se basa en un enfoque por resultados, constituye el punto de partida para que cualquier directivo que quiera aplicarla a su labor de gestión educativa, actúe como líder de liderazgo centrándose en las competencias que debe desarrollar él mismo. y de ellos maestros, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Se propone brindar un MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR, siguiendo un enfoque por resultados, al servicio del equipo directivo de las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo, realizando labores administrativas: pedagógicas, institucionales, administrativas y comunitarias para que se alcancen los resultados propuestos de la gestión educativa de la institución. proyecto se destacan y permiten la calidad de los aprendizajes como lo indica el artículo 13 de la ley general de educación 280. Quiere decir que el superintendente debe ejercer una gestión escolar centrada en el aprendizaje. y función principal Debe ser amortiguada por el profesor.

La lógica de metodología de la propuesta, está en que, si el director realiza los diferentes procesos de GESTIÓN ESCOLAR bajo un enfoque por resultados, durante el mismo proceso y en la práctica misma va mejorando las seis competencias, que cada director implementa al realizar una gestión orientada al aprendizaje con liderazgo pedagógico, como se indica en el marco de buenas prácticas de gestión, propuesto por el MINEDU, de acuerdo con la Resolución del Secretario General N° 304-2014 - MINEDU. De igual forma, debemos aclarar que actualmente la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas se enfoca en los cinco compromisos de la gestión escolar., aprobados con Resolución Ministerial 657-2017 MINEDU, los mismos que constituyen fuente de evaluación de la gestión.

La propuesta pretende remplazar al modelo de gestión actual en donde el director de una Institución Educativa pública realiza un sinnúmero de tareas y los resultados de los aprendizajes son bajos y otros no son visibles, asimismo se descuida la labor de acompañamiento pedagógico a los profesores, es decir no se realiza lo esencial de las funciones.

### **3.2.2.- El Acompañamiento Pedagógico, la comunicación y el liderazgo como base de la propuesta de Gestión.**

En nuestro país se están dando cambios en la Educación, con la finalidad de mejorarla, iniciándose con la implementación de la Ley de la Reforma Magisterial, el buen desempeño Docente, el buen desempeño Directivo, Gestión Escolar Basada en los Aprendizajes; como también la implementación de Programas por resultados como: Soporte Pedagógico, Programa Presupuestal Logros de Aprendizaje de estudiantes (PELA), Programa de Prevención del Consumo de Drogas (DEVIDA), entre otros con todo ello se persigue el fortalecimiento de la gestión y la práctica pedagógica en las aulas mejorando la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas.

El Ministerio de Educación a partir del año 2013 plantea varias estrategias, entre ellas el Acompañamiento Pedagógico y en ella prioriza cinco competencias que debe desarrollar los docentes en aula, teniendo que ver con una buena planificación, una buena evaluación, uso de estrategias en las áreas de aprendizaje, uso óptimo del tiempo y uso de materiales educativos, terminado el año 2016 se convierte en uno de las competencias que debe desarrollar el directivo en la escuela, en cumplimiento a la ley de la reforma Magisterial.

En esta tarea la responsabilidad recae en el director de Institución Educativa llamados hoy en día líderes; donde su acción debe estar asentada en un proceso administrativo y pedagógico que cumpla con la planificación, organización, dirección, control y monitoreo en los procesos de Gestión.

Nuestra propuesta consiste en presentar un modelo de gestión educativa basado en un enfoque por resultados para mejorar las Competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel secundario de la provincia de Chiclayo y realicen una gestión de manera eficiente, donde se visualicen los resultados, donde exista, una relación horizontal y respetuosa, entre el directivo y los docentes, sin nivel de superioridad o jerarquía siendo lo primordial la comunicación abierta, asertiva y empática, llevándose los procesos de gestión de manera adecuada.

La propuesta presentada brindará al superintendente de instituciones de educación pública de nivel secundario las respectivas estrategias necesarias para que pueda saber actuar ante las diversas situaciones que se presentan en la vida institucional bajo un enfoque por resultados, asimismo le permitirá mejorar las competencias en el desempeño de sus funciones las mismas que se encuentran contempladas en el marco del buen desempeño Directivo, entre otras que la misma naturaleza de la función lo exige.

El modelo de Gestión propuesto considera que a nivel institucional se ejerza la gestión por resultados en las Instituciones Educativas públicas basada en: el Acompañamiento Pedagógico, la comunicación y el liderazgo, como estrategias de gestión participativas, integrales, permanentes y confiables.

#### **a).- Acompañamiento Pedagógico a los profesores.**

El Ministerio de Educación (2014) y el Protocolo de Acompañamiento indican que el apoyo a la docencia es un proceso de aprendizaje permanente desde la escuela. Su finalidad es mejorar las prácticas docentes de los docentes, así como la implicación del profesorado en el desarrollo de sus competencias.

Del mismo modo, el aprendizaje basado en Fascículo de gestión escolar centrada en el aprendizaje nos dice que el apoyo a la docencia es un sistema que utilizan los equipos directivos para asesorar a los docentes a través de la práctica para recopilar la información necesaria para mejorar su enseñanza. (MINEDU 2014).

Según el Consejo Nacional de Educación (2007): es el acto de brindar asesoría permanente, es decir, la implementación de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o grupo de especialistas permanentes visita, apoya y asesora a los docentes. y directores sobre asuntos relacionados con sus operaciones.

Para el Ministerio de Educación (2010), este es el recurso educativo prioritario para el desarrollo profesional docente; Basada en el intercambio de experiencias entre compañeros y compañeras...”

El Fondo Nacional para el Desarrollo de la Educación del Perú (2008) define el apoyo a la docencia como un proceso y actividad que brinda planificación estratégica, promoción, estatus, relación y respeto por los conocimientos adquiridos de docentes y directores, para mejorar la calidad de Educación el aprendizaje, el trabajo docente y la gestión escolar.

Para Hinostroza (2012), es el acto de brindar asesoría permanente, implementar estrategias y acciones de apoyo técnico, a través de las cuales una persona o grupo de expertos visita, brinda apoyo y ofrece asesoría Brindar asesoría permanente a los docentes en temas relacionados con su actuación. . .

Dean (2002) señala, El acompañamiento como servicio tiene como objetivo brindar asesoría planificada, continua, contextual, interactiva y respeta el conocimiento que se espera de directores, empleados administradores, especialistas, docentes y coordinadores de programas para mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes, eficacia docente y gestión de las instituciones educativas.

#### **b).- Comunicación**

Otros aspectos importantes que considera el modelo de gestión por resultados, es la comunicación. Según Tacoronte (2009) la palabra comunicación deriva del latín communis que significa común, esto significa que, estando en comunidad se comparte algo en común a través de la comunicación. La comunicación tiene un papel medular en las Instituciones Educativas, debido a dos niveles básicos de relación como plantea Ojalvo (2002): un nivel **no propositivo**, propio de toda comunicación humana, donde individuos entran en interacción y un nivel **propositivo** que lleva implícito un objetivo, una intención educativa en el proceso de comunicación. En dichos procesos intervienen e interactúan componentes informativos y relacionales.

Por eso, López y Herrera (1996) consideran necesario el replanteo de gestión en la Institución en su dimensión educativa a fin de determinar con mayor propiedad, consistencia y relevancia la realidad en que se ejerce la gestión gerencial de las instituciones educativas. Si la gestión se basa en la permanente comunicación se podrá obtener información privilegiada sobre la participación de los actores directos de la comunidad educativa, de su problemática, de sus necesidades, de sus limitaciones y necesidades, de los cambios e innovaciones y de los aciertos o desaciertos de gestión gerencial institucional.

#### c).- Liderazgo.

Siendo el liderazgo el arte o proceso que influyen en el esfuerzo voluntario y vehemente de las personas para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, en el contexto del sistema educativo la distribución del poder es desigual respecto a los miembros de una institución. (Koontz y Veihrich, 2004).

Frente a esta realidad, lo propuesto por Burns (2004), respecto al líder transformacional resulta muy interesante para el éxito de una organización en razón a que se fundamenta en la motivación del individuo, llevándolo hasta el compromiso, exaltando los apetitos de triunfo, de autodesarrollo de los trabajadores, originándose el perfeccionamiento de equipos y organizaciones. De esa forma, se debe reforzar, promover el protagonismo de la comunidad educativa en los procesos de gestión (estrategia, desempeño, metas, valores, propósito, pasión e imaginación) Liderazgo transformacional, que asuma cambios permanentes en el entorno social, político y económico. necesidades creadas en el entorno social.

Por ello, se recomienda que las organizaciones escolares promuevan el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración y reflexión, y estimulen los comportamientos innovadores y la cultura organizacional. Si las instituciones educativas adoptan una cultura organizacional holística, entonces Pont et al. (2009) Pérez (2010), entonces cada miembro de la comunidad educativa se convierte en líder, diseñador, guía y docente; podrán comprender la complejidad de la realidad, clarificar visiones individuales e institucionales y mejorar modelos mentales compartidos.

Solo el particular, es importante destacar los aportes de Bass, (citado por Mavarez y otras, 2010), al considerar de interés medular que en las organizaciones se gesten líderes transformadores, que sean capaces de motivarse y de motivar a los demás, para hacer más de lo que esperaban hacer originalmente; personas que valoren los deberes de quienes los realizan, los hagan ir más allá del interés propio en aras de las instituciones educativas, eleven su nivel de necesidad a órdenes superiores plenamente asimilados como una forma de autoconciencia.

Se quiere también, como lo señala Covey (2003) que, a nivel institucional se asuma el liderazgo como transformación total basado en la proactividad, delineando objetivos para saber a dónde se está yendo, aprendiendo a organizar y ejecutar todo acerca de las prioridades personales, poniendo en práctica incesante, momento a momento, el liderazgo interpersonal, para poder comprender y ser comprendido, lo cual supone un cambio de paradigma muy profundo. Además, resulta necesaria la sinergia como principio de cooperación creativa en la que el todo es más que las partes y asumiendo el desafío de ser aplicada en las interacciones sociales para la autorrenovación equilibrada, procurando, preservar y realizar lo mejor en lo físico, espiritual, mental y socio- emocional.

### **3.3.- Metodología para la aplicación de la propuesta.**

La implementación del modelo de gestión por resultados, que tiene como objetivo mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones de educación pública media básica del distrito de Chiclayo, es un proceso complejo y la organización implica incluir la implementación de un plan de mejoramiento institucional, basado en las Herramientas de Gestión establecidas por el Ministerio de Educación de acuerdo con las normas legales vigentes para la Educación Básica Continua tales como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (IR).

El **Plan de Mejoramiento Institucional**, debe ser elaborado por cada Institución Educativa, en donde participarán todos los trabajadores en general de cada una de ellas, ésta herramienta debe tener entre otros los siguientes componentes: Información General, Diagnóstico Institucional, Justificación, Objetivos, Visión, Misión, Gestión por Resultados, Cronograma de actividades.

Es importante en esta etapa formar grupos de trabajo, asignar tareas de acuerdo con las actividades planificadas y asegurarse de que los empleados estén capacitados en las tareas que se espera que realicen. También es fundamental establecer mecanismos de comunicación y coordinación flexibles y ágiles entre los grupos de trabajo y sus responsables. En este sentido, participará el Personal Instructor, de Nivel, Docente, Administrativo y de Servicios, así como Padres de Familia, alumnos y ex alumnos de la Academia.

Los resultados obtenidos en cada fase deben ser comunicados a todos los involucrados en el proceso de mejora del Plan de Mejoramiento Institucional, para asegurar la mejora y continuidad del Plan.

Para lograr la mejora continua, que impulsa el Plan de Mejora Institucional, se deben seguir las siguientes etapas: capacitación periódica de todo el personal de comunicación, educación, diagnóstico, recomendación de mejora Evaluación continua y sistemática, seguimiento.

De esta manera el Plan de Mejoramiento Institucional adquiere mayor relevancia y permite el funcionamiento exitoso de las instituciones educativas, mediante el empleo de un conjunto de herramientas y metodologías propias de la evaluación y autoevaluación institucional.

Las herramientas a implementar son: verificación, verificación, investigación, autenticación, valoración, evaluación; cuestionarios, entrevistas, encuestas, estudios de casos, estudios de campo, documentos de trabajo, etc.

En cuanto a la metodología, deben construirse a partir de una serie de acciones motivadoras: la formulación de una visión integral de la mejora institucional y son asumidas por las instituciones educativas como valores y expectativas compartidas, compartir, reformar o construir una mejora. plan, analizando las características únicas de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas que presenta frente a ella, la formulación de estrategias de mejora para alcanzar las metas, el establecimiento de objetivos de desempeño, mejora continua, para los responsables de la diversas áreas y procesos y la evaluación y retroalimentación continua a través de la identificación de nuevas estrategias para alcanzar las metas superiores del Plan de Mejoramiento Institucional.

La implementación de un plan de mejoramiento institucional implica asumir una posición teórica y metodológica en la que un modelo de gestión por resultados oriente las tareas y acciones de cada institución. Esto implica dar diferentes pasos que se pueden resumir en los siguientes:

#### **1.- PRIMERA ETAPA: Sensibilización a los actores educativos.**

En este paso se explicó a los participantes el significado de cada proceso de gestión, es decir, las ventajas y desventajas que enfrentará el modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las instituciones educativas del nivel medio inferior. del distrito de Chiclayo, reafirmando la importancia de implementar un plan de mejoramiento institucional. Esta fase implica la organización de talleres, donde todos los miembros de la comunidad educativa participan activamente, con iniciativa, creatividad e innovación, y llegan a acuerdos en cuanto al desarrollo.



El objetivo es sensibilizar a todos los trabajadores de las instituciones educativas públicas en los procesos de gestión institucional, previa identificación de deficiencias y necesidades.

## **2.- SEGUNDA ETAPA: Planificación y organización.**

Este paso tiene dos objetivos principales. Por un lado, identificar los factores que facilitan el éxito del proceso (como la existencia de apoyo de gestión, mínimos recursos humanos, materiales y económicos y cierto nivel de motivación, entre otros) y por otro lado presentar oralmente y por escrito todo el contenido. del Plan de Mejoramiento Institucional.

La organización se preocupa por establecer las condiciones bajo las cuales se puede implementar un plan de mejora a nivel institucional. En esta etapa, es fundamental formar grupos de trabajo, asignar tareas de acuerdo con las actividades planificadas y asegurarse de que los empleados estén capacitados en las tareas que deben realizar. También es fundamental establecer mecanismos de comunicación y coordinación flexibles y ágiles entre los grupos de trabajo y sus responsables. En este sentido, se contará con la participación del Personal Directivo, de Nivel, Docente, Administrativo y de Servicios, así como de los Padres de Familia, alumnos y ex alumnos de la Academia.

Todo lo anterior será realidad a través de la concreción de los siguientes pasos o acciones:

- Identificar los temas más importantes, derivados de áreas o procesos clave y recomendaciones dejadas en etapas de aprendizaje anteriores, para abordar los objetivos institucionales
- Definir el régimen de variables de mejora organizacional.
- Establecer equipos funcionales de mejoramiento institucional: identificar las tareas básicas a realizar en el lugar de trabajo, desarrollar un plan de acción estratégico para informar y motivar a los participantes sobre el propósito, objetivos, justificación y metodología de los procesos de revisión del Plan de Mejoramiento Institucional, participando activamente en las discusiones del grupo de trabajo , asegurando recursos e infraestructura de apoyo para la Mejora Institucional (información, documentos, herramientas de recolección y procesamiento de información, espacios de trabajo, etc.) y elaboración de informes.

El plan de mejoramiento institucional deberá ser ejecutado técnica y académicamente por el equipo directivo de la institución, sus representantes, para ejercer la vigilancia y control sobre las tareas y plazos para su ejecución, presentes en las sesiones de trabajo de los grupos participantes. durante las

discusiones, preparar resúmenes de las sesiones, e integrar y contrastar las conclusiones de los grupos.

### **3.- TERCERA ETAPA: Ejecución**

Una vez planificado y organizado el plan de mejoramiento institucional y claras las condiciones bajo las cuales se realizarán las distintas acciones, el siguiente paso es la implementación, que incluye sintetizar la información procesada y analizarla, dicha información se convierte en el principal objetivo de este escenario. El punto es ir a las fuentes previstas con estrategias y herramientas planificadas, pero prestar atención a los aspectos, situaciones, información y opiniones que pueden ser relevantes para el resultado.

El personal directivo y los grupos de trabajo responsables de las distintas tareas y acciones institucionales incidirán en los indicadores y criterios proporcionados, teniendo en cuenta la descripción, el análisis y la reflexión a partir de las evidencias obtenidas. En este caso, debería. Recolectar, organizar, analizar y evaluar información relevante, elaborar informes parciales sobre el proceso de mejoramiento institucional.

Cada grupo de trabajo, luego de recopilar, organizar, analizar, discutir y evaluar la información relevante, elabora un informe fragmentario sobre las acciones y tareas de mejora institucional, que luego será comunicado a cada grupo. Este informe debe contener: los argumentos analizados, argumentos, consensos, conclusiones y recomendaciones del grupo.

El equipo directivo, a su vez, elabora un informe consolidado, los resultados de las evaluaciones de cada grupo. Estos informes deben ser objetivos, profesionales, equilibrados, sucintos, claros y directos, contables, con datos documentados y declarados, elementos clave de la misión de mejora, incluidos aquellos que hayan experimentado un desarrollo mayor o consolidado y que necesiten mejora o transformación.

Este informe debe por lo menos concluir: una introducción general, como una breve descripción de las instituciones educativas, mencionando sus características distintivas y sobre el proceso de mejora en sí mismo, un análisis de evaluación de las tareas de mejora desde el punto de vista de metas, objetivos con correspondientes argumentos de apoyo, conclusiones, incorporando recomendaciones específicas para la acción, y un compromiso de mejora continua de la institución que integran los miembros de la institución a la que pertenecen los anexos, los anexos deben ser los más relevantes y pertinentes, sustentando la información incluida en el informe.

Cabe señalar que el informe anterior no debe ser el resultado de un procedimiento administrativo o una lista de hechos o cifras. Su esencia consiste en pasar del nivel descriptivo a través de un ejercicio que conduce a un plan de acción realista a corto, mediano y largo plazo.

El informe debe ser ampliamente difundido entre el grupo de trabajadores y llevar a la decisión de adoptar estrategias de mejora continua e idoneidad.

#### **4.- CUARTA ETAPA: Toma de decisiones.**

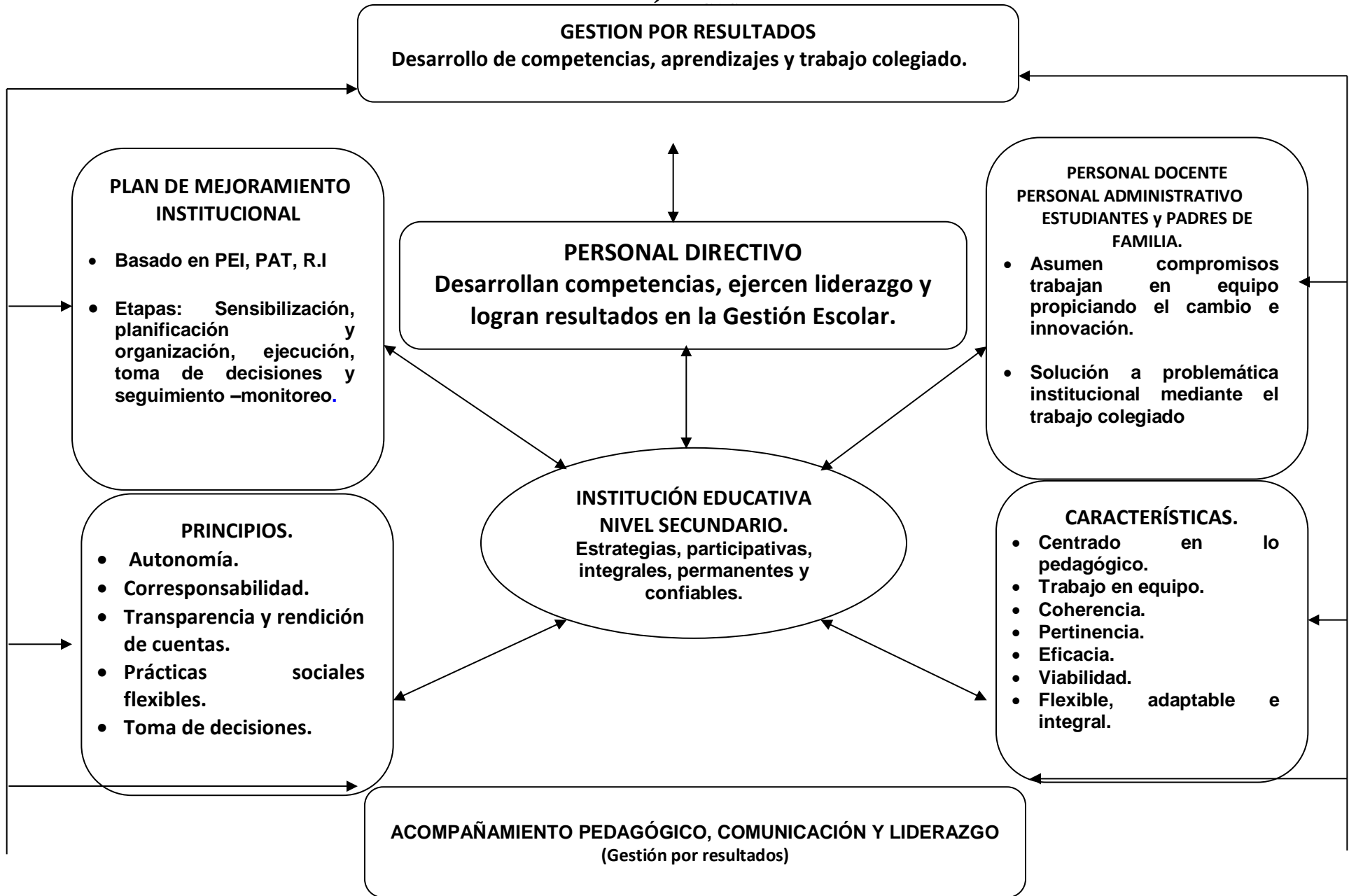
En cuanto al Modelo de Gestión Basado en Resultados para potenciar las competencias del personal directivo de las Instituciones de Educación Pública de nivel medio para mantener la solidez, corresponde a la implementación de Acciones específicas a partir de los diagnósticos y recomendaciones que se realicen y materialicen, diseñadas en Planes de Mejoramiento Institucional para permitir que se aborden los problemas y limitaciones identificados.

#### **5.- QUINTA ETAPA: Seguimiento y control.**

Se establece con el fin de verificar en forma dinámica el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional. De este modo, se obtendría información pormenorizada de las diferentes acciones y tareas y se pondrían en marcha acciones sistematizadas de mejoramiento.

En este sentido, al final de cada proceso de mejoramiento institucional, es posible especificar los aspectos donde el plan de mejoramiento institucional cumple o supera los estándares mínimos establecidos en aspectos de las instituciones educativas, así como aquellos aspectos que no cumplen con los estándares mínimos. estándares y, por lo tanto, necesitan ser mejorados, proporcionar recomendaciones específicas sobre acciones prioritarias para introducir ajustes o medidas correctivas.

## ESQUEMA: MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO



### 3.3.- Validación de la propuesta.

#### CONSOLIDADO DEL JUICIO DE EXPERTOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS.

Nº	ASPECTOS DE LA PROPUESTA EVALUADOS POR EXPERTOS	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>REDACCIÓN CIENTÍFICA</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	3				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	3				
<b>II.</b>	<b>LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	3				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	3				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Propuesta.</b>	3				
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	3				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	3				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>	3				
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	3				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la propuesta.	3				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación.	3				
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	3				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cuantitativa.	2	1			
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	2				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	2				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la propuesta.	3				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la propuesta.	3				
<b>III</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.	3				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	3				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	3				

**FUENTE: Instrumento de Juicio de expertos.**

La propuesta fue validada, utilizando la técnica Juicio de expertos, en este proceso participaron tres docentes universitarios con amplia experiencia en este tipo de trabajos, además dos de ellos poseen experiencia en gestión Educativa por haber desempeñado el cargo de Subdirector del Nivel secundario, es decir, tienen la autoridad académica para hacer el tipo de juicio que nos permite hacer generalizaciones. Los expertos creen que la fundamentación teórica y epistemológica del modelo es consistente con el enfoque de gestión propuesto, que la propuesta es consistente, pertinente y trascendente y que puede ser aplicada a organizaciones otra institución o institución.

El problema describe de forma clara y precisa la realidad del problema a resolver, así como el problema que ha sido identificado de acuerdo a los estándares internacionales para la investigación científica. El objetivo de la propuesta, mostrando claramente la intención de la investigación, también coinciden con el título, el problema, el campo de actuación, supuestos y metodologías y herramientas utilizadas.

La metodología caracteriza la encuesta de acuerdo a los criterios pertinentes, los escenarios y los participantes son seleccionados de acuerdo con el propósito de la propuesta, la selección de la muestra está enmarcada en las reglas de la encuesta, presenta herramientas adecuadas para la recolección de datos, en, además, los métodos y técnicas empleados en el procesamiento de la información son propios de la investigación cuantitativa. Además, el modelo contiene antecedentes relevantes para el estudio, es producto de una revisión bibliográfica relacionada con el modelo, además brinda una base teórica y epistemológica sólida, sistematizada de acuerdo al objetivo de la investigación.

### 3.4. Discusión de resultados

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la primera competencia de PLANIFICACIÓN que contiene cuatro ítems, 32 de las veces que representa el 67% de los directores, han opinado estar de acuerdo y 16 de las veces que representa el 33% han opinado estar muy de acuerdo, al conducir de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, ubicándose en una escala de desempeño favorable. De la misma manera Cortez (2020) en su investigación expuso que las habilidades especializadas en trabajo en equipo identificaron la importancia de la comunicación no verbal, así como la importancia del dinamismo y la capacitación para mejorar el trabajo colaborativo. Finalmente, en los concursos participativos se debe potenciar los encuentros sociales, la comunicación y la gestión de conflictos para una gestión institucional más eficaz.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la segunda competencia de PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA que contiene cuatro ítems, 28 de las veces que representa el 56% han opinado estar en desacuerdo y 20 de las veces que representa el 42% han opinado estar de acuerdo, al promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad, ubicándose en una escala de desempeño desfavorable. En un caso similar Alturo (2016) señala que la propuesta tiene gran viabilidad, puesto que, mediante la gestión educativa y académica, se logran abrir espacios de formación viables y sostenibles que hacen posible que la propuesta tenga gran validez en su Nivel Explorador o fase inicial en la construcción de escenarios para el desarrollo de competencias TIC, puesto que le brinda seguridad a los docentes en cuanto a las herramientas tecnológicas con las que cuentan y sus usos.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la tercera competencia de GESTIÓN CON CALIDAD Y EFICIENCIA que contiene cuatro ítems, 40 de las veces que representa el 83% han opinado estar Indiferente y 08 de las veces que representa el 17% han opinado estar muy de acuerdo, al favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, del tiempo; ubicándose en una escala de desempeño Desfavorable. Asimismo Albarracin & Huallpa(2017) señala en su estudio que el trabajo docente es aceptable pues va de regular a bueno y los directores en su mayoría

son deficientes, por lo que se propone un modelo de gestión que mejore y refuerce lo bueno y revierta lo negativo de las estrategias educativas actuales.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la cuarta competencia de EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN que contiene cuatro ítems, 36 de las veces que representa el 75 % han opinado estar de acuerdo y 12 de las veces que representa el 25% han opinado estar muy de acuerdo, al referirse a liderar procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, ubicándose en una escala de desempeño favorable. Por su parte Tamayo (2017), manifestó en su investigación que la correcta aplicación y estricto apego al modelo de gestión contribuye a mejorar el desempeño, aumenta la eficiencia y eficacia, y permite una mejor organización del tiempo de trabajo en relación con otras tareas Seguimiento regular y oportuno del cumplimiento de metas, manteniendo a los colaboradores motivados para mejor interpretación.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la quinta competencia de LIDERA LA COLABORACIÓN MUTUA que contiene cuatro ítems, 30 de las veces que representa el 63% han opinado estar de acuerdo y 18 de las veces que representa el 37% han opinado estar muy de acuerdo, al promover y liderar una comunidad de aprendizajes con los docentes de su Institución Educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional, la formación continua y liderar procesos de evaluación de la gestión y de la rendición de cuentas; ubicándose en una escala de desempeño favorable. Caso similar CusiHuaman (2019) señalo que existe la necesidad de fortalecer el liderazgo para crear una cultura escolar donde docentes y directivos trabajen en equipo, una estrategia de desarrollo de competencias pedagógicas, contenido de actividades extracurriculares, etc., para socializar la experiencia desde el trabajo diario de los docentes, para orientar a las instituciones educativas hacia el objetivo de lograr la calidad educativa deseada.

Según los resultados obtenidos de los 12 directivos encuestados, se observa que en la sexta competencia de ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO que contiene cinco ítems, 42 de las veces que representa el 70% han opinado tener una actitud indiferente y 18 de las veces que representa el 30% han opinado estar de acuerdo, al referirse a gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; ubicándose en una escala de desempeño desfavorable. Para Cayotapa (2017) explica que que



la tendencia actual del modelo de gestión por competencias en el mundo contemporáneo se basa en función organizacional, campo laboral y puesto, desglosado por unidad, tarea o factores competenciales del puesto a evaluar. por una norma o patrón que puede medir la calidad de los valores producidos o de los servicios prestados (productividad), según unos requisitos de calidad establecidos durante un determinado período de tiempo.

Según los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO que realizan los directores observamos que, en sus cinco ítems, 50 veces los profesores han opinado tener una actitud indiferente que representa al 10%, 350 veces han opinado estar en desacuerdo representando el 70% y 100 de las veces se encuentra muy desacuerdo equivalente al 20%; ubicando a los directores en una escala de desempeño muy desfavorable. Mientras Córdor (2017) manifestó que una propuesta de un modelo integrado de competencias para los directores de EBR en el marco de la modernización de la gestión pública en el Perú, que incluye dos tipos de competencias, soft skills y hard skills, y diez competencias recomendadas para los directores: Liderazgo pedagógico, planificación estratégica, gestión por procesos, gestión de recursos, gestión del talento de las personas, gestión por resultados, compromiso organizacional y social, gestión ética, educación, toma de decisiones.

Los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de LIDERA LA COLABORACIÓN MÚTUA que realizan los directores observamos que en sus cinco ítems, 325 veces, que representa al 65%, los profesores han opinado tener una actitud indiferente, 150 veces, que representa el 30% han opinado estar en desacuerdo y 25 de las veces, que representa el 5% se encuentra muy desacuerdo; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable. Caso contrario se expuso en la investigación de Castañeda (2020) que el modelo de gestión por competencias se fundamenta en las teorías: motivación, evaluación de resultados educativos, enfoque por competencias y teorías psicopedagógicas, su funcionamiento incluye la especificación de seis aspectos: gestión de personas, motivación empresarial y trabajo, planificación institucional. procesos y pedagogía, la investigación e innovación educativa, la mejora y estimulación de resultados, proporciona las herramientas para una implementación educativa eficaz.

Según los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de PLANIFICACIÓN que realizan los directores observamos que en sus cinco

ítems, 50 veces, que representa al 10%, los profesores han opinado estar de acuerdo, 300 veces que representa al 60%, los profesores han opinado tener una actitud indiferente , 100 veces que representa el 20%, han opinado estar en desacuerdo y 50 de las veces, que representa el 10%, se encuentra muy desacuerdo; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable. Para Risco (2019) la propuesta del modelo de gestión del talento basado en competencias se fundamenta en las teorías de la motivación, la teoría de la gestión del talento humano, la teoría del desarrollo organizacional y la teoría de la calidad total. Su aplicabilidad gira en torno a siete aspectos: Reflexión y Compromiso, Comunicación Efectiva, Formación y Desarrollo Profesional, Motivación y Desempeño, Equipos Proactivos, Rendición de Cuentas, Recompensa Parcial y Trascendencia.

Según los resultados obtenidos al encuestar los 100 profesores, se observa que en la competencia de PARTICIPACIÓN que realizan los directores observamos que en sus cinco ítems, 275 veces que representa al 55%, los profesores han opinado tener una actitud indiferente, 175 veces, que representa el 35%, han opinado estar en desacuerdo y 75 de las veces que representa el 15% se encuentra muy desacuerdo; ubicando a los directores en una escala de desempeño desfavorable. De la misma manera Albarracin & Huallpa(2017) expuso que el personal docente realizó el trabajo de regular a bueno, pero aún faltaba el liderazgo y la administración del gerente.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES**

- 1.- La problemática a nivel de contexto, tendencias y diagnóstico actual de los procesos de Gestión Escolar, no responde al tratamiento científico y teórico práctico de las diferentes tendencias.
- 2.- Se aplicó una escala valorativa para diagnosticar la realidad problemática, a un universo muestral integrado por 12 directivos, 100 profesores del nivel secundario, utilizando un cuestionario.
- 3.- Debido a las exigencias que impone la sociedad y el enfoque de la Gestión por resultados en el sector Educación, un modelo, constituye un sistema de elementos interrelacionados, conectados en sus componentes, lo que permite comprenderlo y aplicarlo a una realidad concreta, también se generan procesos de cambio, caos, orden, relaciones y continuas transformaciones. Por lo que, para el dirigir las Instituciones Educativas resulta imprescindible un Modelo de Gestión por resultados que ayude a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
- 4.- Propuesta de un modelo de gestión escolar por resultados que permita al rector desarrollar habilidades de equipo para mejorar la gestión y los aprendizajes, considerando que la gestión por resultados que se practica en las carreras de base en las instituciones públicas se basan en: apoyo pedagógico, comunicación y liderazgo, como estrategias de gestión participativas, globales, duraderas y creíbles. Para poner en práctica la propuesta se requiere como metodología general la elaboración de un Plan de Mejoramiento Institucional el mismo que orienta cada una de las tareas y acciones institucionales, esto implica la realización de cinco etapas que forman parte del modelo de Gestión por resultados.
- 5.- El modelo de gestión por resultados propuesto, como alternativa al problema, ha sido validado mediante juicio de tres docentes universitarios expertos, los mismos que a través de un instrumento analizaron en forma integral la propuesta concluyendo que el modelo es modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.

## **CAPITULO V: RECOMENDACIONES**

A las autoridades educativas de la región Lambayeque, incluidos los directores de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, les recomendamos lo siguiente:

- 1.- Es necesario iniciar la capacitación, referente al Enfoque por resultados, a una muestra de directores como piloto, de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Chiclayo, para la aplicación del modelo, como requisito previo para la ejecución de la propuesta.
- 2.- Se recomienda la aplicación de la propuesta en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Chiclayo seleccionadas como piloto, debido a sus características participativas, integrales, permanentes y confiables.
- 3.- A nivel de Instituciones Educativas Públicas se debe implementar un Plan de Mejoramiento Institucional con la participación conjunta y responsable de toda la comunidad educativa, para mejorar los procesos de gestión escolar y el logro de los aprendizajes.
- 4.- En las instituciones educativas públicas Chiclayo u otros distritos se deben incorporar estrategias que ayuden a ejercer el Acompañamiento Pedagógico, la comunicación y el liderazgo, donde cada trabajador de la comunidad educativa comparta responsabilidades y asuma compromisos con objetivos institucionales comunes.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.

- Albarracin, P., & Huallpa, D. (2017). *“MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANDRÉS AVELINO CÁCERES” EN LA VILLA MILITAR “EL EDÉN”, DEL DISTRITO DE ITE, PROVINCIA JORGE BASADRE, REGIÓN TACNA”*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú). Recuperado de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6414/BC-1025%20ALBARRACIN%20VALVERDE-HUALLPA%20QUISPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alturo, N. (2016). *PROPUESTA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS TIC DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO ANDES DE FONTIBÓN*. (Tesis de Maestría, Universidad Libre. Colombia). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9759/MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1>
- Blasco, M., & Vegas, J. (2018). *Metodología de investigación en ciencias sociales*. España: Sotecz. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7yrgxQEACAAJ&dq=%22metodologia+de+investigaci%C3%B3n%22+2018&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSrO23gdXpAhUIGbkGHdGFCmQQ6AEIWTAG>
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>
- Castañeda, A. (2020). *Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa “Pedro Abel Labarthe” Chiclayo*. (Tesis de Doctorado. Universidad César Vallejo. Perú). Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43033/Casta%c3%bl\\_eda\\_CAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43033/Casta%c3%bl_eda_CAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, F. (2005). *Competencias o (Habilidades) Gerenciales: Una herramienta indispensable*. Chile: Universidad Viña del Mar.
- Cayotopa, A. (2017). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GRUPO RTP SAC CHICLAYO - 2015*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú). Recuperado de

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/824/1/TL\\_CayotopaDelgadoAnaliz.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/824/1/TL_CayotopaDelgadoAnaliz.pdf)

Condor, C. (2017). *MODELO DE COMPETENCIAS INTEGRADAS PARA DIRECTORES DE EBR EN EL MARCO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú). Recuperado de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4152/Condor%20%20Uceda.pdf?sequence=1>

Cortez, N. (2020). *COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE CETRAEMELES*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2374/1/CORTEZ%20CEVALLOS%20NADIA.pdf>

Covey, S. (1997). *El Liderazgo Centrado en Principios* (4ª. Ed. ed.). Barcelona: Paidós SAICF.

Cusihuaman, B. (2019). *“COMPETENCIAS DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED DE APRENDIZAJE N° 11 UGEL 2”*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú). Recuperado de <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2691/CUSIHUAMAN%20YUNGURI%20BETTY%20MARITZA%20%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fainstein, H. (2005). *Conducción de equipos de trabajo*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Flores, V., & Marquez, L. (2020). Logros de aprendizaje, herramientas tecnológicas y autorregulación del aprendizaje. *Journal of business and entrepreneurial studies*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5736/573667939007/573667939007.pdf>

Gallardo, E. (2017). Metodología de la investigación. *Universidad Continental*. Recuperado de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Recuperado de [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Hurtado, J. (2015). *El proyecto de investigación- comprensión holística de la metodología y la investigación*. Venezuela: Editorial Quiron Sypal. Recuperado de [https://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-461876551-el-proyecto-de-investigacion-hurtado-2015-metodologia-\\_JM?quantity=1](https://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-461876551-el-proyecto-de-investigacion-hurtado-2015-metodologia-_JM?quantity=1)
- Martinez, J., & Cardona, L. (2017). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA MULTIMASIVOS LTDA*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Pereira. Colombia). Recuperado de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5427/1/DDMIIND66.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica*. United States: OCDE.
- Risco, M. (2019). *Gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión en la I. E. N° 11085 – Ucupe - Chiclayo*. (Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo. Perú). Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36788/Risco\\_GME.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36788/Risco_GME.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salas, D. (2020). La encuesta. *Investigalia*. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>
- Salmeron, M., & Saulo, J. (2019). LOS LOGROS DE APRENDIZAJE A PARTIR DE LA DINAMIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LECTORAS. *REFCaIE*. Recuperado de <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2925>
- Troncoso , C. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *SCielo*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- UNESCO. (2000). *Marco Regional de Educación para Todos. Conclusiones y Acuerdos. Santo Domingo*. Washington: UNESCO.
- Universidad de Mayor de San Marcos. (2018). *El Informe Belmont*. Perú: Universidad de Mayor de San Marcos. Recuperado de [https://medicina.unmsm.edu.pe/etica/images/Postgrado/Instituto\\_Etica/Belmont\\_report.pdf](https://medicina.unmsm.edu.pe/etica/images/Postgrado/Instituto_Etica/Belmont_report.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 01

#### ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS – NIVEL SECUNDARIO DE CHICLAYO.

**OBJETIVO:** Recoger información relevante para implementar un Modelo de Gestión por resultados en las Instituciones Educativas públicas del Nivel Secundario del distrito de Chiclayo.

Este instrumento es de carácter anónimo y los datos recabados en ella serán utilizados con fines educativos, para ello solicitamos a Ud. Su colaboración respondiendo con veracidad las preguntas que a continuación le formulamos.

**INSTRUCCIONES:** Ante cada ítem marca con un aspa (x) la escala que crea conveniente.

ESCALA	EQUIVALENCIA
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

		Escala				
		5	4	3	2	1
<b>COMPETENCIA N° 1: CONDUCE DE MANERA PARTICIPATIVA LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL A PARTIR DEL CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS.</b>						
1	Cuenta con el diagnóstico institucional socioeducativo y sociocultural.					
2	Implementa dentro de su FODA alternativas de solución.					
3	Promueve el trabajo en equipo para el reajuste del PAT y/o documentos de gestión.					
4	Cuenta con las metas y objetivos a lograr en el año para revertir resultados de evaluación de los aprendizajes.					
<b>COMPETENCIA N° 2: PROMUEVE Y SOSTIENE LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS DIVERSOS ACTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA COMUNIDAD</b>		5	4	3	2	1
5	Promueve la participación de la comunidad educativa con el fin de logro de resultados.					
6	Genera un clima institucional basado en el respeto.					
7	Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.					
8	Promueve la participación e involucramiento de las familias para el desarrollo de aprendizaje en los estudiantes					
<b>COMPETENCIA N° 3: FAVORCE LAS CONDICIONES OPERATIVAS QUE ASEGUREN APRENDIZAJES DE CALIDAD EN TODAS Y TODOS</b>		5	4	3	2	1



<b>LOS ESTUDIANTES GESTIONANDO CON EQUITAD Y EFICIENCIA LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, DEL TIEMPO.</b>						
9	Identifica claramente las necesidades de su escuela y gestiona ante las autoridades su pronta solución.					
10	Planifica el uso óptimo del tiempo dentro de la institución y aula.					
11	Promueve y se involucra en la gestión de contingencia frente a amenazas.					
12	Identifica necesidades de capacitación del personal organizando y gestionando espacios de aprendizaje.					
<b>COMPETENCIA N° 4: LIDERA PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.					
14	Promueve procesos de reflexión conjunta con la comunidad educativa sobre los avances de los aprendizajes.					
15	Replantea y/o reformula su Plan de Mejora con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas.					
16	Involucra a los padres y madres de familia a asumir compromisos para lograr la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.					
<b>COMPETENCIA N° 5: PROMUEVE Y LIDERA UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJES CON LOS DOCENTES DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA BASADA EN LA COLABORACIÓN MUTUA, LA AUTOEVALUACIÓN PROFESIONAL Y LA FORMACIÓN CONTINUA.</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17	Reconoce las fortalezas y debilidades de su equipo docente para propiciar espacios de reflexión, formación y capacitación.					
18	Genera el trabajo en equipo de la plana docente generando espacios de interaprendizajes.					
19	Promueve proyectos de investigación en su plana docente.					
20	Fortalece las capacidades de sus maestros a través de microtalleres.					
<b>COMPETENCIA N° 6: GESTIONA LA CALIDAD DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS AL INTERIOR DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA, A TRAVÉS DEL ACOMPAÑAMIENTO SISTEMÁTICO Y LA REFLEXIÓN CONJUNTA, CON EL FIN DE ALCANZAR LAS METAS DE APRENDIZAJE.</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21	Conoce y analiza de manera crítica los aprendizajes fundamentales.					
22	Tiene buen uso de los instrumentos del Marco Curricular y capacita a sus docentes.					
23	Facilita la definición de contenidos y metas de la planificación curricular considerando todos sus insumos.					
24	Monitorea y acompaña a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica.					
25	Monitorea y orienta la aplicación de metodología de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes.					

**Muchas gracias por su colaboración.**

## ANEXO 02

### CUESTIONARIO A PROFESORES

ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS – NIVEL SECUNDARIO DE CHICLAYO.

**OBJETIVO:** Recoger información relevante para implementar un Modelo de Gestión por resultados en las Instituciones Educativas públicas del Nivel Secundario del distrito de Chiclayo.

Este instrumento es de carácter anónimo y los datos recabados en ella serán utilizados con fines educativos, para ello solicitamos a Ud. Su colaboración respondiendo con veracidad las preguntas que a continuación le formulamos.

**INSTRUCCIONES:** Ante cada ítem marca con un aspa (x) la escala que crea conveniente.

ESCALA	EQUIVALENCIA
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Nº	COMPETENCIA Ítem	Escala				
		5	4	3	2	1
	<b>ACOMPANIAMIENTO PEDAGÓGICO</b>					
1	Su director motiva para que realicen nuevas estrategias.					
2	Visita el director su aula para brindarle asesoría en el ámbito pedagógico.					
3	Recibe apoyo del director para fortalecer debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje					
4	El director optimiza sus propias habilidades para dar ejemplo de desempeño correcto de sus funciones					
5	En el plan de trabajo del director se está considerando el acompañamiento pedagógico.					
	<b>LIDERA LA COLABORACION MUTUA</b>					
6	El director ayuda al docente a mejorar sus funciones de desempeño.					
7	El director facilita la formación personal del docente.					
8	El director indaga acerca de los problemas que afecta a su personal docente					
9	El director delega responsabilidades para ejecución del trabajo					
10	El director ofrece sus conocimientos para el desarrollo profesional de sus docentes.					
	<b>PLANIFICACIÓN</b>					

11	El director adecua sus métodos para lograr los objetivos planteados					
12	El director verifica el cumplimiento de lo planteado					
13	El director aplica medidas correctivas en caso de ser necesario.					
14	El director planifica el uso óptimo del tiempo dentro de la institución y aula.					
15	El director determina y jerarquiza las necesidades por orden de importancia.					
	<b>PARTICIPACIÓN</b>					
16	El director promueve la participación de la comunidad educativa con el fin de logro de resultados.					
17	El director promueve la participación e involucramiento de las familias para el desarrollo de aprendizaje en los estudiantes					
18	El director promueve procesos de reflexión conjunta con la comunidad educativa sobre los avances de los aprendizajes					
19	El director promueve el trabajo en equipo para el reajusto del PAT y/o documentos de gestión					
20	El director promueve y se involucra en la gestión de contingencia frente a amenazas.					

**Muchas gracias por su colaboración.**

## **ANEXO 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

## VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. Orlando Alarcón Díaz

1.2. Institución donde labora: Docente de la escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.

1.3. Título de la investigación: Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS – NIVEL SECUNDARIO DE CHICLAYO.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		1	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	180	195	210	225	240	255	270	285
CLARIDAD	Se formula con lenguaje sencillo																		X		
OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables																			X	
ACTUALIDAD	Adecuado al evento de la ciencia pedagógica																		X		
ORGANIZACIÓN	Con una organización lógica																			X	
SUFICIENCIA	Cubre los aspectos en cantidad y calidad																			X	
INTERRELACIONADO	Adecuado para valorar la gestión pedagógica																		X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos lógicos científicos																			X	
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																		X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			X	
PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena c) Muy buena

PROMEDIO DE VALORACIÓN: Muy Buena Lugar, y fecha: Chiclayo, Diciembre 2016

Dr. Orlando Alarcón Díaz  
DNI 16427321

MUCHAS GRACIAS

## VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES


- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Dr. FELIX DÍAZ TAMAY
- 1.2. Institución donde labora: Docente de la escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo.
- 1.3. Título de la investigación: Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo.
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS – NIVEL SECUNDARIO DE CHICLAYO.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		1	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Señalado con lenguaje apropiado																				X
OBJETIVIDAD	Señalado en conclusiones observables																				X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				X
ORGANIZACIÓN	Buena organización lógica																				X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X
INTENCIONALIDAD	Alimento para mejorar la gestión pedagógica																		X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				X
COHERENCIA	Entre variables e indicadores																				X
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				X
PERTINENCIA	Es útil y adecuada para la investigación																				X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular b) Buena c) Muy buena

PROMEDIO DE VALORACIÓN: Muy Buena Lugar y fecha: Chiclayo, Diciembre 2016

  
Dr. Félix Díaz Tamay  
DNI N° 16527689  
MUCHAS GRACIAS



## **ANEXO 04: VALIDACION DE LA PROPUESTA**



## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor (a) **ORLANDO ALARCÓN DÍAZ**

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado.

**BA** : Bastante adecuado.

**A** : Adecuado

**PA** : Poco adecuado

**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
2.2	Objetivos de la Investigación	X				
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.	X				
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa	X				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas.	X				

	sistematizadas en función de los objetivos de la investigación.					
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	X				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.	X				
3.2	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refléjalas a continuación:


Validado por el Dr. Orlando Alarcón Díaz

Especializado: Doctor en Educación

Categoría Docente: Nombrado

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 10 años.

Cargo Actual: Subdirector- Nivel Primario del Colegio San José de Chiclayo- Perú.

Fecha: Chiclayo, Diciembre 2018

  
Dr. Orlando Alarcón Díaz

DNI 16427321

MUCHAS GRACIAS

# CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor (a) Félix Díaz Tamay

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
II.	Lógica de la Investigación					
2.1	Problema de Estudio					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
2.2	Objetivos de la Investigación	X				
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.	X				
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa	X				
2.4	Fundamentación teórica y epistemológica					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas.	X				

	sistematizadas en función de los objetivos de la investigación						
2.5	<b>Bibliografía</b>						
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología de la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	X					
2.6	<b>Anexos</b>						
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X					
III	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>						
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.	X					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<i>Respecto a la metodología de la Propuesta, estén claras, al mismo tiempo podría su- gerir que en la II etapa se considere la concienciación</i>
--

Validado por el Dr. Félix Díaz Tamay

Especializado: Doctor en Ciencias de la Educación

Categoría Docente: Contratado.

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 07 años.

Cargo Actual: Docente contratado en la Universidad César Vallejo Chiclayo- Perú.

Fecha: Chiclayo, Diciembre 2018

  
 Dr. Félix Díaz Tamay  
 DNI N°16527489

MUCHAS GRACIAS



### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor (a) Juan Pedro Soplapuco Montalvo

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre el Modelo de Gestión por resultados para mejorar las competencias del personal directivo de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del distrito de Chiclayo, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado.

**BA** : Bastante adecuado.

**A** : Adecuado

**PA** : Poco adecuado

**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>	X				
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.	X				
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa		X			
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

## **ANEXO 05**

### **BAREMO PARA EVALUAR CON LA ESCALA VALORATIVA**

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación; los pasos para construir una escala de tipo Likert, pueden sintetizarse como siguiente:

1. **PRIMERO:** El investigador selecciona y redacta cada ítem, los cuales son enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.

**SEGUNDO:** Es necesario adecuar la redacción de los reactivos a las características semánticas de la población de estudio.

**TERCERO:** Cumplidos los dos primeros pasos se procede a seleccionar una muestra representativa de la población a la que se aplicará el formato.

**CUARTO:** Al elaborar el formato, el investigador tendrá en cuenta que cada ítem deberá tener 5 alternativas: Muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo (indiferente), en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Los cuales teniendo en cuenta la dirección del ítem, tendrán un valor de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente. De modo que, los sujetos con actitudes más positivas obtendrán los más altos puntajes en la escala y por consiguiente, los de actitudes menos favorables obtendrán los puntajes más bajos.

**QUINTO:** Aplicación de los reactivos al grupo seleccionado, una vez preparado el formato, se procede a la aplicación de la escala a la muestra previamente seleccionada.

**SEXTO:** Calificación y asignación de su correspondiente puntaje a cada uno de los sujetos de la muestra.

**SEPTIMO:** Una vez hecho esto, se correlaciona los puntajes de todos los sujetos en el ítem uno, con el puntaje de éstos en toda la prueba.

La escala en cuestión consta de 25 ítems, asignándose un peso para cada categoría, como se detalla a continuación:

- Muy de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Indiferente (3)
- En desacuerdo (2)
- Muy en desacuerdo (1)

Para la medición de las funciones de los directivos sobre el acompañamiento pedagógico, se sumaron los puntajes lo que permitió identificar sus competencias utilizando el siguiente baremo:

- De 25 a 50 puntos, muy desfavorables.
- De 51 a 75 puntos, desfavorables.
- De 76 a 100 puntos, favorables.
- De 101 a 125 puntos, muy favorables.

Y para la medición de la encuesta aplicada a los maestros sobre el desempeño que ejerce el director en su labor pedagógica, se sumaron los puntajes lo que permitió identificar el desempeño del director utilizando el siguiente baremo:

- De 20 a 40 puntos, actitudes muy desfavorables.
- De 41 a 60 puntos, actitudes desfavorables.
- De 61 a 80 puntos, actitudes favorables.
- De 81 a 100 puntos, actitudes muy favorables.

# Informe final

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

15%

★ repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo





## 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: Amelia Malca Cueva  
Título del ejercicio: Informe final  
Título de la entrega: Informe final  
Nombre del archivo: TESIS\_-DOCTORADO-AMELIA\_MALCA\_CUEVA.docx  
Tamaño del archivo: 3.66M  
Total páginas: 87  
Total de palabras: 21,640  
Total de caracteres: 122,403  
Fecha de entrega: 03-may.-2022 04:27p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 1827517030

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino

### TESIS

Modelo de gestión por resultados para mejorar las competencias  
0064 del personal directivo de las instituciones educativas públicas  
del nivel secundario del distrito de Chiclayo.

Presentada para obtener el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la  
Educación

Investigadora: Malca Cueva, Amelia

Asesor: Dr. Sabogal Aquino, Mario Víctor

Lambayeque- Perú

2020