

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCIÓN DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE**  
**EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**



**La gestión estratégica y la eficiencia en el desempeño laboral del  
personal docente y administrativo de la Institución Educativa N°  
40038 Jorge Basadre Grohmann – Arequipa 2019**

Tesis para obtener el Grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la  
Educación

**Autor**

Vivanco Puente, Víctor Francisco

**Asesor**

Berrospi Espinoza, Hernán

**Código Orcid-Asesor**

0000-0002-7030-1920

**Chimbote – Perú**

**2021**

## ÍNDICE

1. PALABRA CLAVE
2. TÍTULO
3. RESUMEN
4. ABSTRACT
5. INTRODUCCIÓN
6. METODOLOGÍA
7. RESULTADOS
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN
9. CONCLUSIONES
10. RECOMENDACIONES
11. AGRADECIMIENTO
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
13. ANEXOS

## **PALABRA CLAVE**

**Tema** : estratégica y eficiencia - desempeño laboral.

**Especialidad** : Gestión y Ciencias de la Educación

## **KEYWORD**

**Topic** : strategy and efficiency - job performance.

**Specialty** : Management and Educational Sciences

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

<b>ÁREA</b>	<b>SUB ÁREA</b>	<b>DISCIPLINA</b>
Ciencias Sociales	Ciencias De La Educación	Educación General (Capacitación Pedagógica)

## **TÍTULO**

**La gestión estratégica y la eficiencia en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann – Arequipa 2019**

**The strategic management and efficiency in the work performance of the teaching and administrative staff of the Educational Institution No. 40038 Jorge Basadre Grohmann - Arequipa 2019**

## RESUMEN

El presente estudio fue llevado a cabo en la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann – Arequipa 2019, el problema abordado consistió en las deficiencias en el desempeño laboral del Personal Docente. El propósito del estudio consistió en Estudiar la Gestión Estratégica y la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann. Para dar solución al problema se planteó el diseño de un programa de gestión estratégica para lograr la eficiencia en el desempeño laboral del personal docente de la institución educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann. La investigación se abordó de acuerdo al tipo de estudio descriptivo – propositivo, con un diseño de campo; porque permitió interactuar con el objeto de estudio para analizar, caracterizar y describir la realidad; mediante la aplicación de una encuesta, que fue aplicado a 24 docentes de la institución educativa que conformaron la población. Los resultados obtenidos fueron: se comprueba que el análisis de puesto que proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar las actividades no se da en la institución educativa; se observa que en la institución educativa el personal directivo no da una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada personal; se advierte que la evaluación de desempeño que consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado tampoco está determinado; existe desconocimiento sobre la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo y en la institución educativa no se asignan responsabilidades de acuerdo a las posiciones específicas.

## **ABSTRACT**

The present study was carried out in the Educational Institution N ° 40038 Jorge Basadre Grohmann - Arequipa 2019, the problem addressed consisted of the deficiencies in the work performance of the Teaching Staff. The purpose of the study consisted of Studying the Strategic Management and efficiency in the work performance of the Teaching Personnel of the Educational Institution No. 40038 Jorge Basadre Grohmann. To solve the problem, the design of a strategic management program was proposed to achieve efficiency in the work performance of the teaching staff of the educational institution N ° 40038 Jorge Basadre Grohmann. The research was approached according to the type of descriptive study - purposeful, with a field design; because it allowed to interact with the object of study to analyze, characterize and describe reality; through the application of a survey, which was applied to 24 teachers of the educational institution that made up the population. The results obtained were: it is verified that the job analysis that provides information about the job and the human requirements necessary to carry out the activities does not occur in the educational institution; It is observed that in the educational institution the directive personnel do not give a clear understanding of what each job represents to stimulate its value and the appropriate compensation for each personnel; It is noted that the performance evaluation that consists of comparing the actual performance of each employee with the desired performance is not determined either; There is a lack of knowledge about the information from the job analysis to design the training and development programs for the teaching and administrative staff, and the educational institution does not assign responsibilities according to the specific positions.

## INTRODUCCIÓN

### 1.- Antecedentes y Fundamentación científica

*En el ámbito internacional:*

Briones (2020) presentó su tesis “Incidencia de la calidad educativa en el desempeño docente en procesos de Gestión educativa”, que se desarrolló en la Unidad Educativa Honoria Méndez Zambrano, del Cantón Colimes, en la ciudad de Guayaquil. El objetivo de este estudio fue determinar los factores que inciden en la calidad educativa por medio del desempeño docente. El tipo de investigación fue cuantitativa, y su diseño fue descriptivo simple. La población del estudio fue de 502 docentes, mientras que la muestra quedó conformada por 33 docentes que fueron escogidos mediante el muestreo aleatorio. Se aplicaron dos cuestionarios que ayudaron a recoger los datos necesarios para el estudio. Se concluye que la calidad educativa influye de manera moderada en el desempeño docente.

Cabarcas y Contreras (2019) desarrollaron un trabajo denominado “Evaluación del desempeño docente y su relación con las dimensiones del índice sintético de calidad en instituciones públicas del distrito de Barranquilla” en donde su objetivo fue conocer la relación que existe entre el desempeño docente y los componentes del índice sintético de calidad. El tipo de investigación fue transaccional no experimental, mientras que el diseño fue correlaciona. La muestra se escogió de manera probabilística y quedó conformada por 737 docentes de la primaria básica. Se utilizaron encuestas y entrevistas para obtener la información necesaria. La conclusión del estudio señala que ambas variables de estudio no se correlacionan de manera positiva. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula planteada.

Martínez, Guevara y Valles (2016) presentaron su tesis de posgrado que se desarrolló durante los ciclos escolares del 2013, 2014, 2015 y 2016 en la región centro sur del estado de Chihuahua, sector 25; y en donde el objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que existe entre el desempeño docente y la calidad educativa en instituciones educativas. El tipo de estudio fue mixto y de diseño secuencial correlacional. La población empleada fue de 41 docentes y se utilizaron cuestionarios para cada variable. La conclusión

señala que el valor del coeficiente de Pearson tiene un valor de 0.58, por lo tanto, no existe una relación significativa entre el desempeño docente y la calidad educativa. Es decir, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alterna.

*En el ámbito nacional:*

En la tesis presentada por León (2019) “Desempeño docente y calidad educativa desde la percepción del estudiante en la Institución Educativa N° 81608 “San José”, La Esperanza” propuso como objetivo principal determinar la relación entre el desempeño docente y la calidad educativa en la mencionada institución educativa. La metodología utilizada fue la siguiente: el tipo de investigación fue la descriptiva, y el diseño fue correlacional. La muestra de la presente investigación fue de 168 docentes y 20 estudiantes. El instrumento aplicado fue el cuestionario, y se utilizaron uno para cada variable. Los resultados mostraron que el 62% de los estudiantes sostuvo que el desempeño de los docentes es bueno, el 55% es regular. Se concluye que el desempeño docente influye de manera significativa y se relaciona directa con la calidad educativa ( $p=0.900$ ).

Luján y Olivares (2018) en su trabajo desarrollado en la ciudad de Trujillo, tuvieron como objetivo comparar el nivel de calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Moche y en el distrito de El Porvenir. Metodología: tipo mixto, y diseño correlacional descriptivo. Este trabajo contó con una muestra de 94 docentes a quienes se les aplicó dos cuestionarios, uno sobre el desempeño docente, y otro sobre el liderazgo gerencial. Los resultados indicaron que en las instituciones educativas del distrito de El Porvenir presentan un nivel de calidad del 80%, según los docentes encuestados. Mientras que en las instituciones educativas del distrito de Moche, la gestión de la calidad fue de 68%.

Rimache (2018) y su trabajo “Desempeño docente y la calidad educativa de las instituciones educativas del nivel secundaria de la UGEL 01-2013” planteó como objetivo identificar la relación entre el desempeño docente y la calidad educativa en las instituciones del nivel

secundaria de la UGEL 01-2013 de la ciudad de Lima. El tipo de investigación fue básica descriptiva, mientras que el diseño fue no experimental correlacional. La muestra fue de 130 docentes y el instrumento seleccionado fue el cuestionario. La conclusión del estudio señala que existe una relación positiva baja (débil) entre el desempeño docente y la calidad educativa ( $p=0.494$ ).

También, Aquino (2018) en su trabajo “Desempeño docente y calidad educativa en la Escuela Superior de Educación Profesional José Carlos Mariátegui de Moquegua”, tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la variable desempeño docente y la variable calidad educativa en la mencionada escuela de la ciudad de Moquegua. El tipo de estudio fue no experimental, mientras que su diseño fue descriptivo correlacional. Participaron 243 estudiantes que fue la muestra del estudio, y se les aplicó dos cuestionarios para recolectar la información necesaria. Los resultados indicaron que existe un alto nivel de correlación ( $p=0.922$ ) entre el desempeño docente y la calidad educativa. Se concluye que mientras que sea mejor el desempeño de los docentes, mejor será la calidad educativa en la escuela.

Finalmente, Cabrera (2018) sustentó “Desempeño docente y calidad educativa en la Universidad San Martín, Tarapoto”, en donde tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el desempeño docente y la calidad educativa en la Universidad San Martín. De tipo cuantitativo, y de diseño correlacional, la población de estudio fue de 60 docentes de la mencionada universidad de la ciudad de Tarapoto. La técnica empleada en este estudio fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario en la escala de Likert. El resultado de la investigación sostiene que el valor de la correlación de Spearman es 0.970, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Se concluye que el desempeño docente y la calidad educativa se relacionan de manera significativa.

## **Fundamentación científica**

### **Gestión Estratégica**

Investigaciones sobre las normativas y políticas educativas vigentes en el país han encontrado que existe suficiente soporte y base legal, conceptual y procesal para apoyar la implementación del prototipo de gestión educativa descentralizada, por lo que podemos citar el artículo 64 y el artículo 73. Ley Nro. 28044; Decreto Supremo Nro. 011-2012-ED aprobó los artículos 123 y 125; Ley general de educación y sus ordenanzas, que establecen que la administración del sistema educativo nacional es descentralizado, simplificado, participativo y flexible para fortalecer la docencia y las instituciones educativas lograr autonomía. Capacidades de gestión administrativa, el MINEDU es responsable de mantener la unidad del sistema.

En este contexto, el objetivo estratégico del proyecto nacional 4 de Educación muestra que uno de sus resultados es la realización de la gestión educativa y la participación ciudadana efectiva, ética y descentralizada a través de reformas de la gestión educativa regional, y vincularlas con el eje regional de desarrollo nacional. de coordinación interdepartamental de normas y fortalece la capacidad de instituciones educativas para asumir tareas de gestión superior con el fin de lograr más y mejores resultados (MINEDU, 2013, p.13).

Luego, según Drucker (2005), se puede afirmar las instituciones educativas de hoy se consideran la unidad clave de cambio para promover el desarrollo local, por lo que deben tomar una actitud proactiva hacia la visualización y estructuración de su labor educativa; por eso es necesario liderar instituciones educativas que estimulan la creatividad de directivos y docentes, fomentan la participación y el trabajo en equipo, y promueven e implementan nuevas estrategias educativas.

De esta manera, debe tener la capacidad de reconocer patrones. Poder visualizar que existe en lugar de lo que la gente esperaba ver la gestión educativa es muy intuitiva y manual. Hoy, esta gestión está respaldada por un conjunto centralizado de comandos y reglas, una institución burocrática con un sistema de comunicación en forma de pirámide de arriba a abajo.

Mañana, el motor que gestionan las instituciones educativas suele estar sincronizado con las políticas y avances de proyectos educativos innovadores basados

en resultados educativos demostrables, lo que permite y requiere que las instituciones educativas encuentren colectivamente su propia identidad cultura y propósito, la comunicación interna y externa y sus recursos, teniendo en cuenta la apertura del mundo escolar al entorno (local) circundante, es decir, el mundo del trabajo, el entorno, las instalaciones de la comunidad y el entorno mediático

Al mismo tiempo, como dijo Gairin, (2006) si una institución promete estar abierta a todos los ciudadanos y trata de hacerla efectiva, debe reflejarlo en su enfoque institucional y lograrlo a través de prácticas educativas efectivas. incluyendo políticas generales, se aplican día tras día. Las acciones impuestas van más allá del trabajo de clase e implican modificar las estructuras operativas, cambiar las actitudes y prácticas de los empleados, trabajar colectivamente o hacer planes paralelos y complementarios.

En materia de educación, a partir de una gestión las escuelas se definen como dependientes, burocráticas, centralizadas, rígidas, jerárquicas, estáticas, externas, descentralizadas y excluyentes ha existido el largo camino hacia una gestión educativa de calidad, autónomo, eficiente, descentralizado, flexible, en red, dinámico, autorregulado, participativo e inclusivo. De hecho, todavía hay un largo camino para entender el nuevo paradigma. La idea es muy buena, hay muchas cosas opiniones, sugerencias, fórmulas, pero ¿qué pasó? ¿Por qué no hay cambios? ¿Por qué no hay progreso?

Teniendo esto en cuenta, Senge (2005), afirmó que la educación actual es un problema como una respuesta. La educación es un problema porque docentes y estudiantes están insatisfechos con el modelo educativo que utilizan y los resultados.

Al mismo tiempo, la educación es la solución para generar comportamientos en un mundo en constante cambio y cada vez más complejo y debemos continuar con esta complejidad para ser lo más visibles posible. En otras palabras, la pregunta es cómo aceptar los cambios reales que no nos atraparán y dejarán fuera de control.

El problema, por tanto, radica en el desarrollo de instituciones y ciudadanos. Porque, probablemente, la misión básica del sistema es permitir que las personas actúen e interactúen con ellas en su vida.

Es por esto que los líderes del cambio deben ser idealistas que inspiren la sensibilidad de quienes integran la organización y emprendan el complicado camino del desaprendizaje antes de aprender. Esto es potente, flexible, lento o rápido.

El cambio involucra factores técnicos y humanos, aunque los humanos son los más complejos, de esta manera el moderador que este sujeto a cambios, deben desarrollar habilidades específicas para influir y lograr sus objetivos, lo que se denomina cambio transformacional.

El cambio de cambio significa no solo inteligencia, sino también emociones e implicación emocional de las personas. Los hábitos, las habilidades, los valores y la estructura deben interferir con la percepción de sentimientos y acciones de las personas porque la influencia debe ser muy fuerte en la organización.

El cambio debe ser drástico y e involucrar a toda la institución, por lo tanto, debemos ser conscientes de la compleja red de factores interrelacionados que funcionan en el contexto de la educación y la falta de conocimientos teóricos y prácticos disponibles para explicarlos.

Hoy nos enfrentamos a un ser humano complejo. Porque las variables son muchas (sociales, políticas, económicas, culturales, educativas, etc.).

De hecho, Marín y García (2005), analizaron la manera en comportarse un ser humano dentro de una institución con lineamientos que muestran la reacción dentro de una institución.

Hipotéticamente es complicado imposible conocer el dominio de una sola variable que la separa de otras variables, también es necesario considerar la organización en sí y examinar el comportamiento de su gente.

En este sentido, las opiniones de las personas sobre las variables y cómo afectan a las variables determinan en gran medida su comportamiento. Por lo tanto, al realizar una investigación, es difícil saber por dónde empezar.

Esta perspectiva humanista está íntimamente ligada al pensamiento de una institución educativa porque en la práctica es imposible comprender el comportamiento de los individuos y actividades de organizaciones ajenas al sistema social con el que interactúan

La ilusión de que el mundo está formado por fuerzas separadas debe ser destruida.

Dejar ir esta ilusión fomenta organizaciones inteligentes, organizaciones que expanden continuamente su capacidad para producir los resultados que la gente desea, patrones de pensamiento que representan nuevos hitos, liberan aspiraciones colectivas y las personas aprenden constantemente. Usted puede construir su institución juntos (Senge, 2005).

En este orden, las instituciones educativas son sistemas sociales, los diferentes segmentos no se utilizan como elementos distintos.

Cada departamento afecta a todo lo demás y cada acción afecta a toda la institución. Con todas las unidades humanas interconectadas, tenemos que vivir en un mundo de sistemas, clientes, información y confianza mutua. (Brian, 1996).

Instituciones educativas, incluido personal educativo y administrativo, padres y los grupos de estudiantes, no están exentas del contexto descrito anteriormente. Como parte de la sociedad, se adhiere al contexto dinámico de cualidades económicas, sociales, políticas y culturales y se convierte en un sistema abierto en intercambio activo con su entorno.

Por lo tanto, el sistema educativo necesita ser moldeado y transformado constantemente en un equipo preciso para que pueda cumplir su misión. Debemos romper el silencio, superar la resistencia al cambio y superar los hábitos inherentes al pasado.

Desde la implementación del Proyecto Nacional de Educación hasta el 2021, la “Educación en el Perú” (Resolución Suprema Nro. 0012007ED) tiene como objetivo lograr un cambio de 180° grados en el diseño, mejoramiento, implementación y evaluación de la planificación del desarrollo. Vehículo para la construcción de estrategias se han desarrollado e implementado intervenciones que transformarán la gestión escolar y harán una contribución significativa, mejorar la calidad de los servicios educativos, atendiendo la necesidad de aprendizaje de la comunidad educativa

Por lo que, la administración escolar es primordial y considerable como un logro de calidad y variabilidad que realmente se necesita para responder a los rápidos cambios provocados por el entorno globalizado. Sin embargo, este no es el caso.

La gestión escolar no siempre se trata de alcanzar los objetivos educativos mínimos. Desafortunadamente, estos son pasados por alto por muchos segmentos de la comunidad educativa y sus conocimientos previos deben traducirlos en indicadores de procedimiento (que guían el desarrollo de elementos de habilidades). pertenece a estrategias de capacitación y evaluación para toda la comunidad. La transformación debe tener lugar primero a nivel individual y gradualmente a nivel colectivo.

Como señala Fernández (2008), en el contexto de la globalización, la educación y la gestión educativa han recibido grandes responsabilidades en las escuelas y, por tanto, en la sociedad su modelo educativo tiene como objetivo el desarrollo personal y una visión de futuro que responda a esta necesidad y proporcione las herramientas para los estudiantes y la comunidad educativa para alcanzar su potencial.

Para los estudiantes: Aprender constantemente, gestionar y cribar información, convivir, resolver problemas en todos los campos, incluyéndolos en los aspectos profesionales y sociales. Para los docentes, otras causas son: Motivación para lograr criterios, centrarse en los alumnos, detectar el aprendizaje según sea necesario, trabajo en equipo colaborativo, adquisición del contenido del programa, uso de estrategias de enseñanza y aprendizaje, capacidad de autoestudio, interacción social, comunicación, cualidades personales del docente (adquisición de personalidad, autoconcepto, valores, actitudes, etc.)

Asimismo, Brian (1996) afirma que los docentes y directores deben desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse de cierta manera consistente y correcta la misión y visión educativa que se les asigna. No funciona como un sistema en la misma dirección. La historia de educación es fascinante.

### **Gestión Educativa Estratégica**

Según Pozner (2000), Gestión Educativa Estratégica, es una manera de entender, estructurar y orientar, los sistemas educativos como la institución escolar. Sin

embargo, esto solo es posible si los cálculos contextuales y las transformaciones estratégicas se reconocen como uno de sus fundamentos que antecede a la acción pedagógica, la proyecta y acompaña para que se logre un resultado práctico en la labor docente cotidiana proceso que genera decisiones específicas y comunicación.

Según la teoría de la organización del Instituto Internacional de Planificación Educativa (Buenos Aires), la organización educativa es un lineamiento de prácticas teóricas que se integran horizontal y verticalmente en el sistema educativo obligaciones sociales.

La Organización educativa puede considerarse a manera de acción construida por administradores, que gestionan un gran espacio organizativo. Es un conocimiento integral que puede conectar el conocimiento y el comportamiento, la ética, la eficacia, la política y la gobernanza en los procesos que conducen la mejora continua de las actividades educativas, explora y utiliza todas las posibilidades de la innovación como proceso constante. (Página 16).

Otros lo conceptualizan como "una serie de El proceso teórico y práctico de integración horizontal y vertical, sistema educativo cumple con sus obligaciones sociales."

Este modelo es "un conocimiento global que puede conectar el conocimiento con la acción, la ética con la eficacia y la política con la gobernanza en proceso que conduce a la mejora continua de prácticas educativas".

### **Propósitos de la Gestión Educativa Estratégica**

Como señaló Yukl (2002), los objetivos básicos del modelo de gestión estratégica de la educación es promover habilidades colectivas y una gestión institucional innovadora, brindando así las condiciones para mejores resultados para los estudiantes. Prácticas, escuelas y docencia donde cada integrante de la escuela cumple con su compromiso con la educación de calidad este modelo educativo ha producido un proceso de mejora continua, partiendo del esfuerzo colectivo, la sistematización y aplicación constituyen sus conceptos básicos.

Su diversidad admite una participación seria en las actividades educativas. Necesita ser sintetizado, abstraído y matemático a través de elementos complejos, únicos, diversos y distintivos. En este sentido, el modelo de gestión estratégica de la educación ofrece elementos previsiones e impactos.

Así como posibles correlaciones tratando de introducir nuevas vías en la educación.

Es decir, la huella cultural en constante cambio que avanza en las instituciones, las escuelas y la administración educativa empeora los resultados educativos. Su razón de ser en las escuelas y los grupos, la vida cotidiana está organizada, renovada y abierta al aprendizaje para desarrollar las tareas fundamentales de la educación para la vida.

Este enfoque tiene como objetivo promover nuevo estilo de gestión prácticas educativas y construcción de participación social que puedan cambiar el funcionamiento de la cultura organizacional y las instituciones educativas públicas.

La estrategia es apoyar acciones donde las escuelas decidan renovar localidad de los servicios educativos y los resultados académicos al realinear la administración de las agencias federales y estatales para aumentar el margen de toma decisiones.

Asesoramiento y apoyo de expertos para enriquecer la transición de la escuela. Espacio abierto Participación social y provisión de recursos gestionados directamente por la escuela.

Por eso, un prototipo de organización estratégica de la educación genera prácticas innovadoras, fomenta el trabajo colaborativo centrado en resultados con metas precisas, considera las evaluaciones como base para la mejora continua y avanza. Las escuelas son instituciones educativas dinámicas que crean oportunidades diferenciadas para todos los estudiantes. Aprendizaje apropiado en el presente y el futuro.

Encontramos en nuestra investigación que el liderazgo como factor social también depende de la gestión educativa construirlo, “El liderazgo es el valor, el ideal y el intercambio de ideas.

## Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

Se proponen los siguientes elementos para el proceso de mejora continua del plan escolar de calidad para cada centro educativo (México): Co-liderazgo:

Cuando se trata de cuestiones de liderazgo, está vinculado al gerente. Se basa en una encuesta realizada por personas que lo hacen habitualmente, más concretamente por directivos.

Sin embargo, en estas encuestas citadas por Loera (2003), las "buenas escuelas" son "un buen director", más bien, su éxito está vinculado a la estrategia que adopta, las actitudes y la forma particular en que gestiona la organización, independientemente de su presencia real en una actividad específica para la escuela. Es decir, se asigna la responsabilidad, comparten compromisos y otros tienen el poder de actuar e intervenir.

Además, Rosales (1997) alienta a los líderes a utilizar todas sus habilidades lógicas intuitivas, mejorar la satisfacción, el desempeño y la efectividad de los empleados, al tiempo que sirven como motivadores y agentes de cambio. Citó a Ferrer, quien dijo que se activaría.

Hampton (1983), define y describe este estilo de liderazgo como liderazgo participativo enfatizando tanto las tareas como las personas.

Para Bolívar (2001), el liderazgo es participativo por parte del miembro de la escuela y permite la responsabilidad compartida de las acciones tomadas al establecer una cultura escolar calidad de grupo en beneficio mutuo con parámetros internos aumenta.

Esto no significa que los directores pierdan liderazgo, pero será más efectivo si todos participan por igual. Implica una relación cambiante entre poder y dominio social en la aprobación de decisiones. Mejora el autocontrol y autoaprendizaje empoderar a las instituciones de aprendizaje para que mejoren.

En resumen, según Audirac (2002), la comunicación y participación activa de empleados se utilizan para superar las resistencias a una organización con el fin de promover la cooperación entre los individuos que integran la organización ante el cambio.

En el caso de Senge (2005), la práctica de la visión compartida presupone no un simple hecho, sino la capacidad de componer una futura visión compartida para fomentar un compromiso genuino, una visión común no es una idea, sino una fuerza en el corazón de las personas que pueden construir un vínculo común en torno a misiones importantes.

### **Trabajo cooperativo:**

La colaboración se refiere a demostrar una cultura de apoyo eficaz. Su objetivo es proporcionar una comprensión común del destino de las instituciones educativas y los conceptos y principios de la educación que desean sembrar.

El trabajo colaborativo se entiende como una combinación de esfuerzos de las instituciones educativas para lograr el objetivo común en el marco de una cultura de unidad efectiva, y hacer realidad la visión común de este componente, se necesita una comunicación abierta y compartir de opiniones y el uso de múltiples estrategias, y una estricta secuencia profesional.

Esta composición resalta el dinamismo de un trabajo característico y se enorgullece del equipo. Va más allá de las consecuencias y desdibuja el aspecto cultural. Este modelo de gestión estratégica de educación incluye la cooperación y sus accesorios como un precedente para sentar las bases, y la justificación para crear una perspectiva de desarrollo colectivo es convincente. Es la base proceso de mejora continua.

### **Planificación estratégica:**

La planificación estratégica surge de la autoevaluación y se define como un proceso de mejora continua de gestión. Esto orienta el comportamiento del grupo hacia el escenario de mediano plazo deseado.

Involucrar a estudiantes, padres, maestros, directores, supervisores, líderes de la industria o la educación, otras partes interesadas en el diseño, implementación y supervisión del plan.

La planificación y estrategia es el proceso de diseño y desarrollo para gestionar un proyecto de intervención que conecta los objetivos y capacidades de una organización con las necesidades y oportunidad, este es un proyecto que parte de la situación actual, apunta a metas y objetivos con una visión clara, teniendo en cuenta el desempeño y evaluación de todos los que participan responsablemente en la sociedad:

La participación social comienza con la visión de la sociedad y sus instituciones como asesores de políticas públicas y puede modificarse o recrearse ejerciendo una presión constante por el bien público.

Para las escuelas, se trata de la participación de padres, comunidades y organizaciones interesadas en los eventos del Centro Educativo, que colaboran, desarrollan e implementan con la universidad en la codeterminación y ejercicio del control social.

Las instituciones públicas que inspiran esta relación a través de las escuelas son, entre otras, el (CEPS) y la (APAFA). Se reconoce que esta no es la única forma de coordinación entre educadores, pero es necesaria para llegar a consensos en beneficio de la comunidad escolar.

### **Evaluación de mejora continua:**

La evaluación como herramienta para verificar el proceso y los resultados a nivel del sistema en el aula, la escuela, la comunidad o la

industria debe permitir, discutir, acordar y lograr el desarrollo de estrategias e intervenciones específicas para cada situación. satisfacción colectiva basada en mejoras significativas.

Esto requiere una comparación del punto de partida y las posibles mejoras para reconocer el logro de la meta como una meta del ciclo y la evaluación inicial como una evaluación de seguimiento y final.

La evaluación de la mejora continua es particularmente relevante porque se considera como la principal fuente de información, entonces, en la fase de obtener decisiones, seguimiento oportuno de las acciones planificadas y los ejercicios de evaluación formativa o procesos deben realizarse a mitad de año. Con un plan que se puede ejecutar con el programa de trabajo anual (PAT).

En el modelo de gestión estratégico de educación, la valoración es un elemento importante de la planificación es imposible diseñarlo sin evaluar y medir su progreso e impacto de mejora, al mismo tiempo ejercicios de evaluación y planificación desempeño de liderazgo, colaboración, participación de los padres y otras partes externas, y todo lo anterior se hace de forma que permita la toma de decisiones responsable, la transparencia de la rendición de cuentas.

### **Toma de decisiones:**

De acuerdo con Carriego (2005), existe un conflicto de intereses entre los participantes, lo que lleva a fuentes inciertas de decisiones tomadas dentro de la estructura para lograr los objetivos de los que dependen las operaciones de la . Por tanto, aunque el director ocupa una jerarquía formal dentro de la organización, no es la única persona en el poder.

La Junta Directiva vela por un proceso continuo de evaluación y toma de decisiones que resulta de los conflictos cotidianos y del paso de los Consejeros por situaciones divergentes o conflictos de interés.

Estas tensiones son una condición importante para tomar decisiones sobre los riesgos, costos y beneficios involucrados. En otras palabras, pueden ayudar o dificultar la mejora de la escuela.

El énfasis que las instituciones educativas ponen en directores y profesores en el proceso de toma de decisiones es fuente de poder, bienestar humano, cambios culturales en la organización provocados por los docentes, gestionado por miembros de la organización, necesidades de los padres y / o

clientes: legitimidad construir una vida diaria de confianza la necesidad de sentir la solidaridad y el agradecimiento corporativos, la identidad organizacional y el tiempo.

También debe quedar claro que apoyamos el mantenimiento de una cultura de relaciones y participación de las partes interesadas, ya que este proceso es la base de la mayoría de las acciones dirigidas a o contra el cambio. Notificar el acuerdo anterior y lo firmarlo juntos. La influencia del director en la construcción contextual de los actores frente a los cambios es muy importante.

### **Gestión del clima organizacional y convivencia**

El papel de los directores en la gestión y convivencia del clima organizacional está profundamente involucrado en la creación de un ambiente organizacional apropiado para mejorar los proyectos educativos y el desempeño de los estudiantes. Los criterios que se tienen en cuenta en esta área de acción de liderazgo facilitan la colaboración establecen y forman una red de apoyo en el entorno institucional.

Los estándares contenidos en este espacio corresponden a directores y equipos administrativo.

- Promover un ambiente de valores organizacionales, confianza y cooperación para lograr la meta con el fin de promover un buen clima laboral. Los directores y la gerencia exigen un alto cumplimiento, son conscientes de los resultados y mantienen relaciones apoyo mutuo y confiable entre el personal de la institución.
- Promover un ambiente de colaboración entre escuelas, estudiantes y padres. Los padres su participación y colaboración son aspectos clave para lograr las metas escolares.

Para ello, es fundamental desarrollar una estrategia de apoyo conjunta, así como informes de progreso de los estudiantes individuales y grupales regulares. En esta tarea es imperativo que los padres y tutores conozcan primero el proyecto educativo de la institución si actúan de acuerdo con los valores de la institución.

- Garantizar la compatibilidad entre las definiciones de los proyectos de la institución educativa y las características ambientales.

La educación y la sociedad interactúan continuamente. Por esta razón, los directores y equipos de gestión deben asegurarse de que los proyectos sean apropiados para la socio-economía y la cultura de sus comunidades educativas como implementadores de los proyectos educativos de las instituciones que lideran.

- Conectarse con organizaciones dentro de la comunidad para promover sus proyectos educativos y el desempeño académico de estudiantes y crear redes de apoyo relevantes.

La escuela no es una organización aislada debido a la influencia del entorno sociocultural en el que opera. Por lo tanto, es importante que los directores y la gerencia fortalezcan sus relaciones con la comunidad y

alianzas con instituciones académicas y profesionales, así como con gobiernos y organizaciones comerciales.

- Informan a la comunidad ya los proveedores sobre los resultados y las necesidades de la instalación.

Es imperativo que la comunidad educativa y los facilitadores participen, por lo tanto, en el proceso de educación los directores y la gerencia deben establecer procedimientos regulares para monitorear y evaluar los resultados y las necesidades de toda la estructura.

### **Desempeño Docente.**

De acuerdo a Bruner (1987), el docente es el intermediario entre el conocimiento y su aprendizaje, donde el diseño de estrategias acorde al conocimiento que deba impartir es clave en la consecución de un buen rendimiento por parte de sus alumnos.

Según Valdés (2000), quien afirma que este análisis de desempeño es una acción enfocada en el compromiso y en la etapa educativa del docente, que permite medir su capacidad de análisis, desenvolvimiento, concepción, proyección y demás características que permitan una mejora continua a favor de la educación.

De acuerdo a Ausubel (1983), el docente es quién guía las situaciones de aprendizaje conjunto en las que genera un desarrollo en el proceso de ideas y cuestionamiento en los alumnos que sienten la necesidad de buscar nuevas explicaciones lo que genera un sendero de interacción del medio natural y social que permite la unión académica entre los implicados. Por lo que, un proceso de planificación, programación, coordinación y evaluación en la gestión municipal permitiría un buen desempeño del docente.

Cahuana (2006) nos dice que el desempeño docente es el desarrollo de todas las acciones determinadas en el camino para concretar el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de otras responsabilidades asignadas por una Institución Educativa.

Siguiendo a Martínez (2017) se puede entender como un concepto que se puede construir acorde con múltiples factores que lo determinan. Donde se entiende por “desempeño” aquellas acciones o prácticas inherentes a la naturaleza de la docencia como profesión. Dicho concepto toma más sentido con los componentes que se le pueden atribuir o con los criterios a juzgar.

Para Seijas (2002) el desempeño docente involucra el análisis de caja negra donde en el interior se encuentran los estudiantes sobre quienes se aplican recursos académicos, económicos y demás, a fin de conseguir un flujo salida o un resultado que deba ser eficiente acorde a lo involucrado.

### **Teorías del Desempeño Docente.**

Teoría de mecanismos de intervención: De acuerdo a Ausubel (1983) se consideran los mecanismos que participan en las intervenciones en el proceso de educación bajo el cual se desarrollan las etapas de adquisición, control, manejo y retención de los conceptos y significados manejados del mundo académico. Añade que la enseñanza como proceso ha logrado que las personas que estudian orienten sus conocimientos a su avance y obtengan buenos resultados de evaluación lo que sería un proxy del desempeño docente en dichas materias y/o contenidos.

La consideración del ambiente, recursos, limitaciones, condiciones y elementos participantes en el proceso son parte de inputs que propician el contexto positivo para la obtención de buenas calificaciones y valores de respeto entre los participantes.

Además, señala la importancia de la preparación previa a cada clase y la relación de algunas condiciones básicas para que resulte favorable el desempeño, las cuales son significatividad lógica, psicológica y motivación.

- Teoría de la importancia del trabajo pedagógico: También postulada por Ausubel (1983) incorpora el desarrollo del docente al motivar el contenido de sus materias de educación y la técnica, modalidad y/o demás herramientas que permitan mejorar el nivel concebido de las disciplinas académicas que los estudiantes trabajan.

Menciona que se deben considerar las características físicas, sociales, cognitivas y demás relevantes de los estudiantes en sus contextos de forma holística desde la distancia de su residencia, el tiempo de movilidad hacia el centro educativo o cualquier factor relevante que implique un carácter motivacional del docente que promueva la necesidad de continuar participando en su proceso educativo.

- Teoría de la comunicación competitiva: Vygotsky (1978) señala que la competencia comunicativa es una interacción del proceso de la sociedad y su cultura mezclando elementos básicos de conexiones interpersonales donde el lenguaje es la pieza clave

de unión de formas de vida y que representa la habilidad individual de comunicación elemental condicionada a los cambios físicos y psicológicos de individuo lo cual va a permitir forma parte de su quehacer y conducta.

- Teoría X-Y: McGregor (1960) postula que las instituciones dependen en gran medida por su personal y el comportamiento que ellos representan, por lo que su relación espera resultados que mezclen elementos claves de su interacción.

Por un lado, explica algunas conductas típicas, como las de un factor “X” que denota la presión que es ejercida a los miembros de organizaciones cuando solo son impulsados por obligaciones, y la de un factor “Y” que impulsa la creatividad y motiva a los implicados de la institución a mover sus objetivos en coordinación con los de la matriz.

Por lo que, considera una combinación de ambos factores XY como clave del proceso educativo al impulsar el compromiso de cada estudiante y docente en relación a los resultados propuestos por cada nivel y área educativa.

### **Funciones del docente**

Si bien es cierto la principal función del docentes se encuentra dentro del aula de clase, este tiene otras responsabilidades en la institución, de acuerdo a Chacha (2009), las ocupaciones del docentes son las siguientes:

- Primero está la función curricular, la cual está referida a la planificación curricular que tienen que desarrollar los docentes, esto con la finalidad de prever las actividades que serán ejecutadas en el desarrollo de las clases con sus estudiantes; cabe señalar que esta planificación curricular se encuentra basada en los lineamientos del proyecto educativo institucional.

- Se tiene también la función didáctica, misma que tiene que ver con la ejecución del currículum dentro del aula de clases, es decir, se tiene que poner en práctica la variedad de acciones, como por ejemplo la utilización de recursos, ejecución de estímulos motivadores y promover metas cognitivas, de esta forma se contribuye a un buen proceso de aprendizaje.
- Otra función es la evaluadora, la cual se encuentra referida ha evaluar y evidenciar los logros que se han de alcanzar, esta se mide de acuerdo a los aprendizajes.
- La función tutora, es importante ya que acompaña al estudiante en el área emocional, la docente orienta en la toma de decisiones y sobre las necesidades que estos tengan, además, ser un agente que tenga contacto directo con a la familia del estudiante, a fin de observar y monitorear la convivencia.
- Por último, una función que debe tener no solo el docente, sino todos los profesionales, mismos que tienen la función de formación y capacitación constante, esto para mejorar su desempeño, y en el caso del docente, mejorar el proceso de aprendizaje.

### **Dimensiones del Desempeño Docente.**

En relación a lo publicado por el MINEDU (2013) existen características propias del desarrollo del docente que propician estudiar las dimensiones bajo las que se dan:

- Dimensión cultural: Menciona que los docentes están en la misión de ver, interactuar, analizar, corroborar, señalar y mencionar la necesidad de conocimientos en los distintos niveles y áreas que se desenvuelven a su alrededor para adaptarse a los retos de distinta índole (sociales, culturales, económicos, políticos, etcétera) que se le

presenten a fin de mejorar sus condiciones y proveer el servicio educativa con calidad a los estudiantes que también informar de lo acontecido a diario a su alrededor.

- Dimensión pedagógica: La dimensión pedagógica establece pautas de la conciencia de los docentes en su desenvolvimiento de la práctica diaria de la docencia, bajo el cual sus comportamientos muestran sus patrones de conducta interactivas junto a estrategias que permiten enfrentar sus capacidades en el trayecto de la teoría al conocimiento impartido y su asimilación. Muestra que la docencia es el proceso de enseñanza de un guía o mentor a los interesados vía palabras, textos, ideas, diálogos, experiencias, comentarios, interacciones, hábitos o demás que permitan crear lazos para el entendimiento a fin de establecer los canales de comunicación necesarios para educar y promover el crecimiento de cada individuo.
- Dimensión política: También se deben considerar aspectos macro prudenciales, tal como el deber cívico que relaciona a cada individuo con su compromiso a su ciudadanía bajo el cual los valores forman parte del día a día en las relaciones interpersonales, lo cual se muestra en un aula a través de la participación de cada alumno por igual promoviendo una sociedad equitativa donde cada opinión pueda ser representativa. También, se promueve que cada estudiante debe ser reconocido como un miembro de la población que gracias al servicio educativo y su compromiso por su aprendizaje trascienda en beneficio personal y de la nación.

## **2.- Justificación**

Realizar una planificación estratégica brinda muchos beneficios para las instituciones educativas, ya que les ayuda a orientar la cultura y la filosofía de la organización, y a su vez ayuda a cumplir los objetivos planteados y a realizar diversas acciones estratégicas

para que todas las unidades comprometidas con la planificación tengan un óptimo desarrollo del pensamiento estratégico.

Este estudio se justifica de manera metodológica porque permite establecer un orden a las prioridades en las políticas de la institución, en sus acciones, con la finalidad de cumplir con sus requerimientos a tiempo.

Se justifica de manera científica puesto que permite alcanzar los objetivos planteados pensando en el futuro de la institución, así como sus recursos y en la tecnología utilizada, y que le permitirá desarrollar otros proyectos similares.

Se justifica de manera social ya que, el impacto de la presente investigación sobre las dos variables que es materia de estudiar la correlación podrá servir de propuesta para otras investigaciones que se realicen y logren resolver los problemas que acarrearán la planificación estratégica y la gestión educativa, de allí que resulte una cuestión clave el manejo de las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa para elevar los niveles tanto de la enseñanza como del aprendizaje.

### **3.- Problema**

La administración con el paso del tiempo, debido a diversas razones como son: Los grandes avances tecnológicos y el crecimiento acelerado de las organizaciones, traen consigo diferentes tipos de problemas, es entonces donde nace la necesidad de buscar la forma más apropiada de administrar para obtener organizaciones funcionales y eficientes, ya que anteriormente sólo existían pequeños talleres, lo que hacía ver la administración de una manera más sencilla.

Con el surgimiento de la filosofía moderna, la administración deja de recibir contribuciones e influencias de tipo filosófico puesto que el objeto de estudio de la filosofía se aleja enormemente de los problemas organizacionales. La organización jerárquica de la Iglesia Católica sirvió también como modelo para numerosas organizaciones, las cuales aplicaron principios y normas administrativas obteniendo muy buenos resultados. Influencia de la organización militar. Este tipo de

organización influyó a la administración de la siguiente manera: Debido a que este tipo de organización se ha distinguido por su organización lineal, es decir, cada subordinado tiene un solo superior. Estableció el principio de dirección que indica que todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.

Se entiende que finalmente en Europa luego de algunos años para la administración en educación como uno de los aspectos esenciales se toma el modelo de la medición de la gestión de la calidad pública, éste modelo considera la evaluación y la autoevaluación, para durante el proceso detectar los problemas y transformar éstos, de forma que se obtengan mejores resultados.

Las reformas educativas varían de un país a otro, son graduales en el tiempo, complejas, y heterogéneas, lo que dificulta su evaluación.

En este sentido en América Latina, las reformas en la educación han estado dirigidas a mejorar la eficiencia, la calidad y la equidad de los sistemas públicos, en primer lugar, se reorganizó la administración financiera y el acceso al sistema y en segundo se centraba en los procesos y resultados orientados a mejorar la calidad tecnológica y cultural de los modelos de provisión de servicios.

Ya en los años 80' las reformas fueron estructurales y se denominaron reformas "Hacia afuera". Estas, dieron inicio a la descentralización de la educación, donde el Estado y el gobierno central transfieren al sector privado lo que ellos entiendan se puede privatizar y a los Estados, provincias y comunas, la gestión y administración de gran parte de los servicios centralmente tradicionales. Estas reformas hacia afuera en la mayoría de los países consistieron en el traspaso de la responsabilidad de la gestión del ámbito nacional hacia los estados y de estos a las municipalidades o comunas, en un primer momento se traspasa lo relativo a la educación primaria, y en un segundo momento se transfiere la educación secundaria, la cual se ha privatizado más en los últimos años. Con estas reformas se reduce el aparato público de la educación y hay un recorte de recursos

En los 90', las reformas de 2da. Generación "Hacia adentro", pretenden modificar los modos de acción, gestión y evaluación de la prestación de los servicios educativos. Se quiere mejorar la calidad a través de cambiar los métodos y estilos de trabajo, y la forma de relación entre los diferentes agentes y beneficiarios, etc. Esta generación de reformas educativas promueve cambios tanto en el modo de pensar el aprendizaje y el trabajo pedagógico como en los sistemas de gestión y de participación comunitaria y han encontrado resistencias por profesores e instituciones.

Los resultados distan de lo deseado, observándose mejoras en la eficiencia y calidad de los servicios, pero no impactos significativos en la calidad de la enseñanza y en la equidad. Por supuesto los resultados varían por países y al interior de éstos.

América Latina está quedando rezagada con respecto a otras regiones en cuanto a la disponibilidad de fuerza de trabajo semicalificada o altamente calificada, necesaria para mantener la competitividad en el mercado global.

Por lo expuesto anteriormente se formula la siguiente pregunta

¿Cómo la Gestión Estratégica permite lograr la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann?

#### 4.- Conceptualización y Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión estratégica	Fundamentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nace de una necesidad</li> <li>- Tiene una base pedagógica</li> <li>- Se relaciona con los objetivos de la institución.</li> </ul>
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claros y precisos</li> <li>- Se pueden alcanzar</li> <li>- Están relacionados con las actividades</li> </ul>
	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología interactiva</li> <li>- Se usan estrategias de enseñanza</li> <li>- Los docentes muestran sus estrategias de aprendizaje</li> <li>- Existe participación grupal</li> </ul>
	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo suficiente para llegar a los objetivos planteados</li> <li>- Se usa de manera adecuada</li> </ul>

	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La evaluación se realizada antes, durante y después.</li> <li>- Mayor énfasis en la evaluación cualitativa</li> <li>- Meta cognición</li> <li>- Auto evaluación</li> </ul>
--	------------	---

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Desempeño docente	Capacidad pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve el interés de los estudiantes por aprender.</li> <li>- Los estudiantes están comprometidos con las sesiones.</li> <li>- Dedicar su tiempo a mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje</li> </ul>
	Capacidad profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es íntegro y da lo mejor de sí.</li> <li>- Constante capacitación y actualización.</li> <li>- Desempeña sus</li> </ul>

		funciones de manera adecuada.
	Capacidad comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene buenas relaciones con los demás miembros de la comunidad educativa.</li> <li>- Tiene buena capacidad de comunicación con sus alumnos.</li> </ul>

## 5.- Hipótesis

Una buena gestión estratégica y eficiencia mejora de manera considerable el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.

## 6.- Objetivos

### 6.1 Objetivo General

Estudiar la Gestión Estratégica y la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.

### 6.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la institución educativa.

- Reconocer si en la institución educativa el personal directivo proporciona una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada personal.
- Determinar si se asignan responsabilidades de acuerdo a las posiciones específicas, desconociendo el personal sus obligaciones y responsabilidades.

## METODOLOGÍA

### 1.- Tipo y diseño de investigación

El tipo de la investigación es descriptivo básico. Tamayo y Tamayo (2005) sostiene que una indagación descriptiva registra: la descripción, el análisis e interpretación de la naturaleza, procesos de fenómenos, de personas, grupo o cosas, que están en el presente. Registra hechos reales en el presente y su característica fundamental es presentar una interpretación correcta de las características del caso en estudio.

Mientras que el diseño seleccionado fue el descriptivo. Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción.

Diseño descriptivo simple-propositito cuyo diagrama es el siguiente.



Donde:

M = Muestra

O = Encuesta (observación)

## 2.- Población y muestra

a) **Población:** Tamaño de la población.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>TOTAL</b>
N° 40038 Jorge Basadre Grohmann	24	24

FUENTE: Elaboración propia.

b) **Muestra:** La muestra quedó constituida por la misma población.

## 3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta se empleó como técnica para la recolección de datos, dirigida a docentes y administrativos de la institución educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.

El instrumento empleado fue la hoja estructurada la cual constó de 10 preguntas de carácter cerrado con alternativa múltiple.

## 4.- Técnicas de procesamiento de la información

Con referente al procesamiento y análisis de la información; por un lado, entre las técnicas de procesamiento se empleó a la estadística descriptiva para darnos a conocer mediante la tabla de frecuencia absoluta, porcentual y porcentual acumulada información objetiva después de aplicada la ficha de observación. Además, se empleó el programa Excel para organizar la información y para la elaboración de las figuras estadísticas que se procesaran con apoyo del software SPSS versión 22.

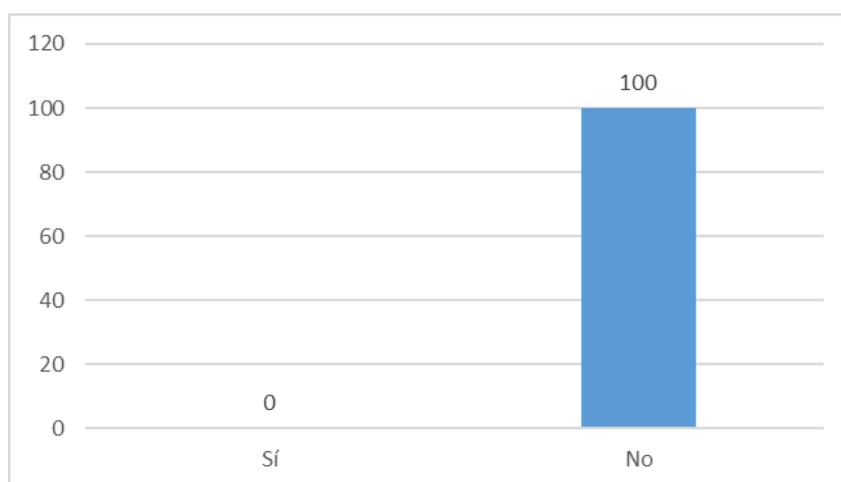
## RESULTADOS

**Tabla 1**

*¿En la institución se hace un análisis de puestos para saber que personal se necesita?*

ALTERNATIVAS	F	%
Sí	00	00
No	24	100
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 1: ¿En la institución se hace un análisis de puestos para saber que personal se necesita*

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100 % de los encuestados manifiestan que en la I.E. no se hace un análisis de puestos. Que de acuerdo a la administración empresarial debiera hacerse, pero por lo menos en lo que respecta a la educación pública no existe un dispositivo legal que obligue a los directores de las instituciones educativas a hacerlo.

**Tabla 2**

*¿Cada I.E. debe seleccionar a su personal de acuerdo a sus necesidades?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	18	73
No	06	27
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

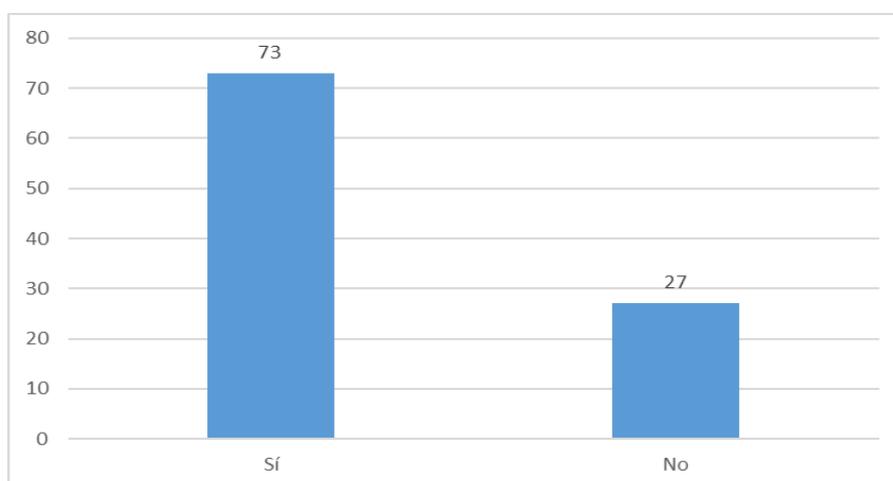


Figura 2: *¿Cada I.E. debe seleccionar a su personal de acuerdo a sus necesidades?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de encuestados, se tiene que un 73% del personal considera, que cada institución debe seleccionar a su personal, ante un 27 % que manifiesta no estar de acuerdo.

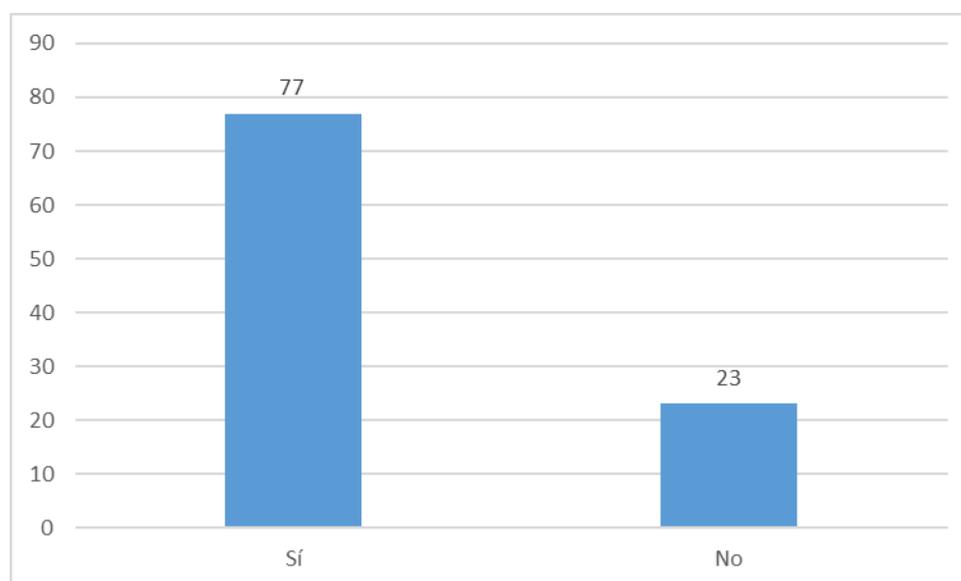
Esta pregunta es como un complemento de la anterior, significa que si se realiza un análisis de puestos, para el momento de realizar la selección del personal ya se sabe que perfil de personal se requiere para cubrir un determinado puesto. De este modo se estaría superando las deficiencias que se tiene en las instituciones educativas públicas, que tienen que aceptar al personal que envían las UGELS a través del proceso de reasignaciones.

**Tabla 3**

*¿Cada I.E. debe contar con un formato propio para la selección del personal?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	19	77
No	05	23
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 3: ¿Cada I.E. debe contar con un formato propio para la selección del personal?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

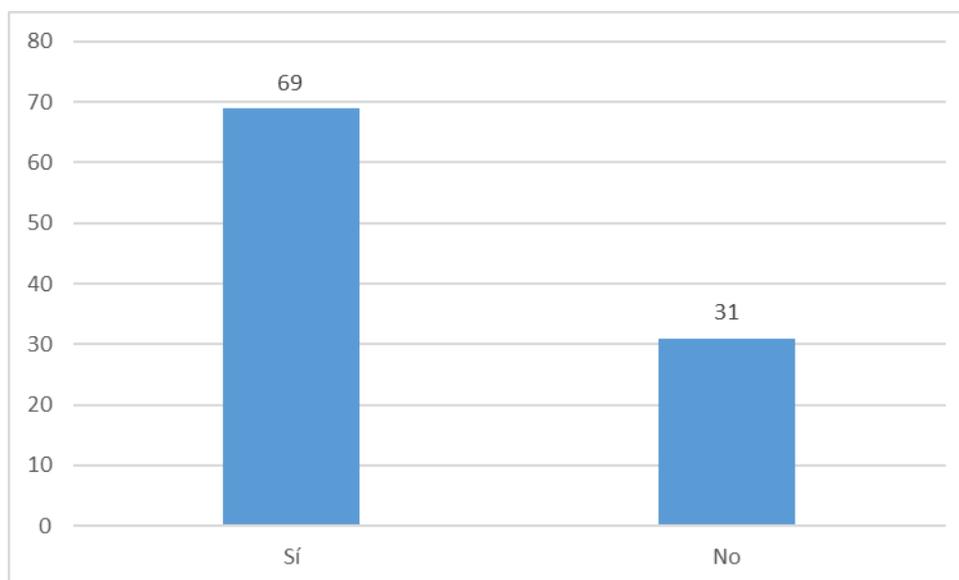
En un 77 % de los encuestados consideran que cada institución debe contar con un formato propio para la selección de su personal, mientras que el 23 % no lo considera así. Esto muestra que existe un interés por contar con un personal cuyas características y condiciones sean las óptimas para ocupar un determinado puesto en la institución.

**Tabla 4**

*¿Participaría en la comisión para diseño de formato de selección del personal?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	17	69
No	07	31
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4: ¿Participaría en la comisión para diseño de formato de selección del personal?*

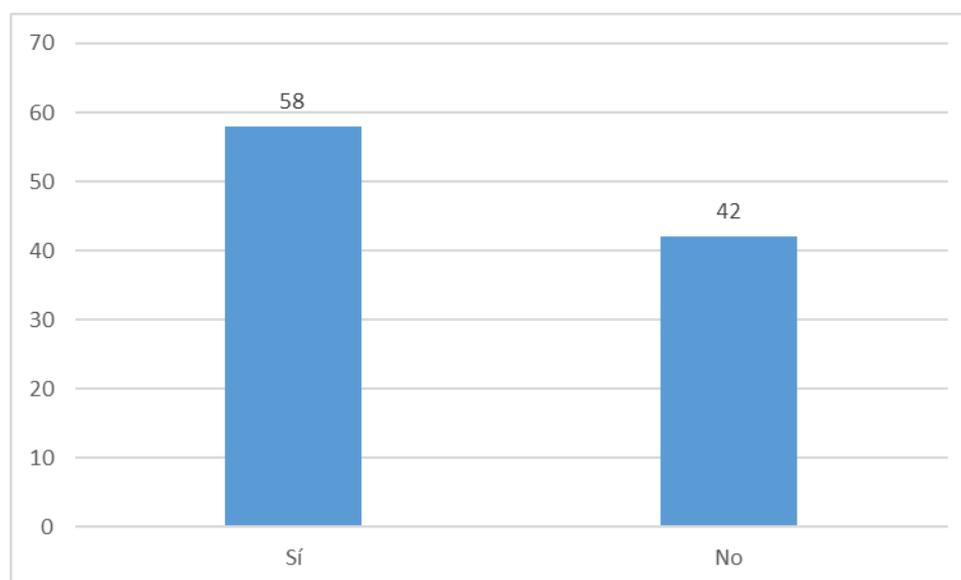
## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 31% indican que no participarían en la comisión para diseñar un formato de selección de personal, frente a un 69% de encuestados que si estarían de acuerdo en participar en el diseño del formato. Esto indica que existe la predisposición del personal a apoyar el trabajo, para contar con un personal idóneo para cada puesto, y así garantizar un desempeño laboral eficiente.

**Tabla 5***¿El trabajo debe ser supervisado permanentemente?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	14	58
No	10	42
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 5: ¿El trabajo debe ser supervisado permanentemente?***ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

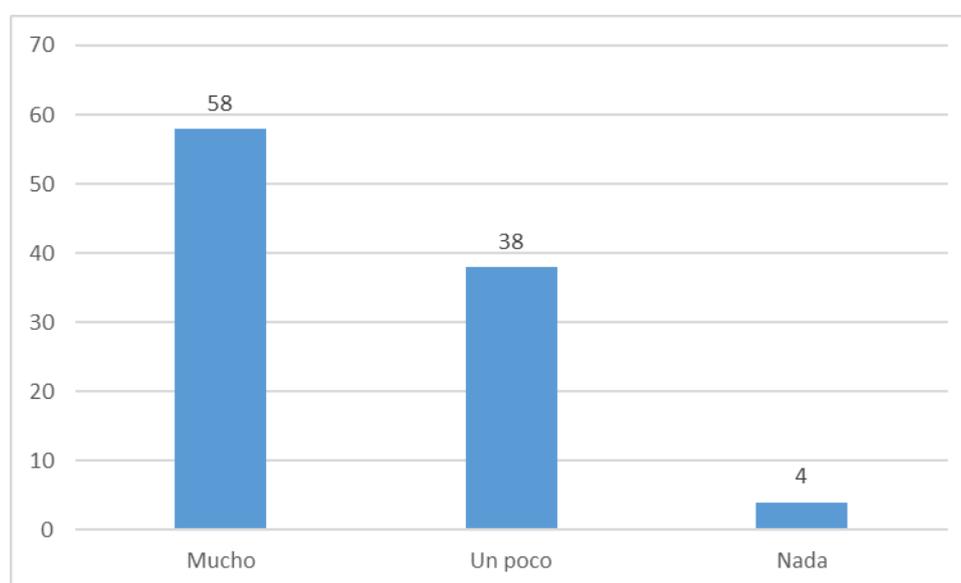
Del 100% de encuestados el 42% de ellos consideran que su trabajo no debe ser supervisado permanentemente, pero el 58% de ellos consideran necesaria la supervisión, esto indica que hay personal que está de acuerdo en ser acompañado en la labor que realiza, lo que finalmente llevará a garantizar el trabajo desempeñado.

**Tabla 6**

*¿Con el acompañamiento del director, mejoraría su trabajo?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Mucho	14	58
Un poco	09	38
Nada	01	04
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6: ¿Con el acompañamiento del director, mejoraría su trabajo?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

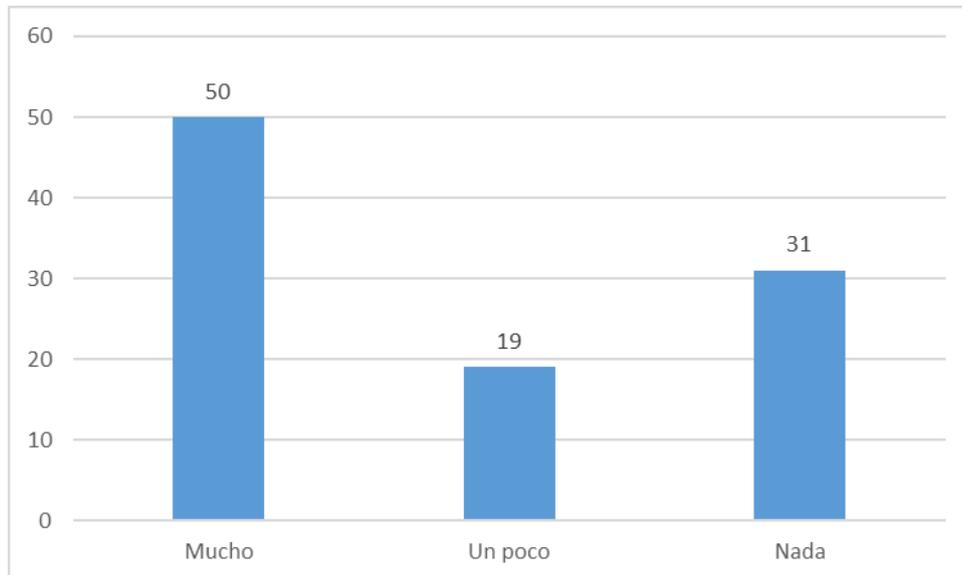
El 58% de los encuestados consideran que el acompañamiento del director en su trabajo mejoraría la labor desempeñada garantizando la eficiencia, ante un 4% que indica que el acompañamiento del director no mejoraría en nada en su labor.

**Tabla 7**

*¿Le molestaría una observación negativa de su trabajo?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Mucho	12	50
Un poco	05	19
Nada	07	31
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7: ¿Le molestaría una observación negativa de su trabajo?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

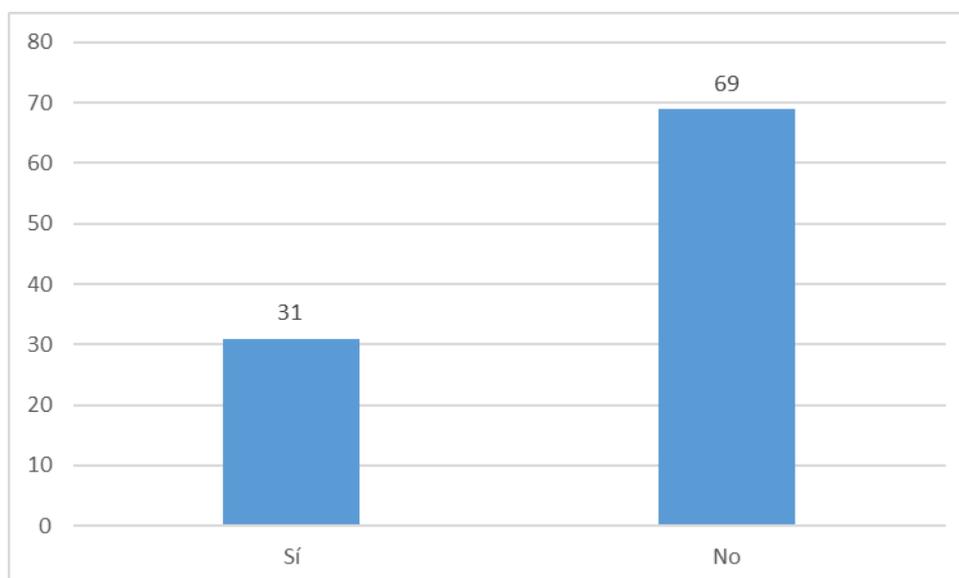
De los encuestados, un 31% manifiesta que no les molestaría la observación negativa a su trabajo, pero un 50% indica que si les molestaría mucho.

**Tabla 8**

*¿Realizan otra actividad laboral o de estudios fuera de su trabajo en la I.E.?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	07	31
No	17	69
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8: ¿Realizan otra actividad laboral o de estudios fuera de su trabajo en la I.E.?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

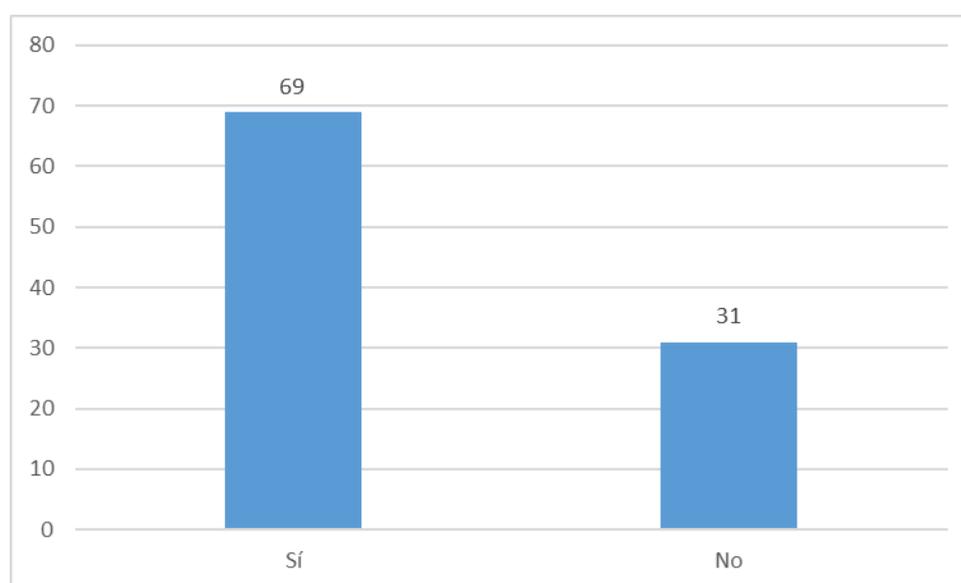
En un 69% de los encuestados no tienen otra actividad laboral fuera de su trabajo en la institución, ante un 31% que si está ocupado. Considerando que es muy importante estar al ritmo de los avances de la ciencia y tecnología ayuda mucho el saber que el personal dispone de tiempo para asistir a capacitaciones y así mejorar algunas deficiencias en su labor pedagógica.

**Tabla 9**

*¿Dispone de tiempo para asistir a capacitaciones fuera del horario de trabajo en la I.E.?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	17	69
No	07	31
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9: ¿Dispone de tiempo para asistir a capacitaciones fuera del horario de trabajo en la I.E.?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En un 69 % de los encuestados si disponen de tiempo para asistir a alguna capacitación fuera del horario de trabajo ante un 31 % que se encuentra ocupado por estudios u otra labor. Esta pregunta corrobora la anterior, significando que se cuenta con un personal que estaría dispuesto a asistir a las capacitaciones que se programen.

**Tabla 10**

*¿La dirección promueve intercambio de experiencias y estrategias entre docentes de la misma especialidad?*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sí	05	23
No	19	77
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

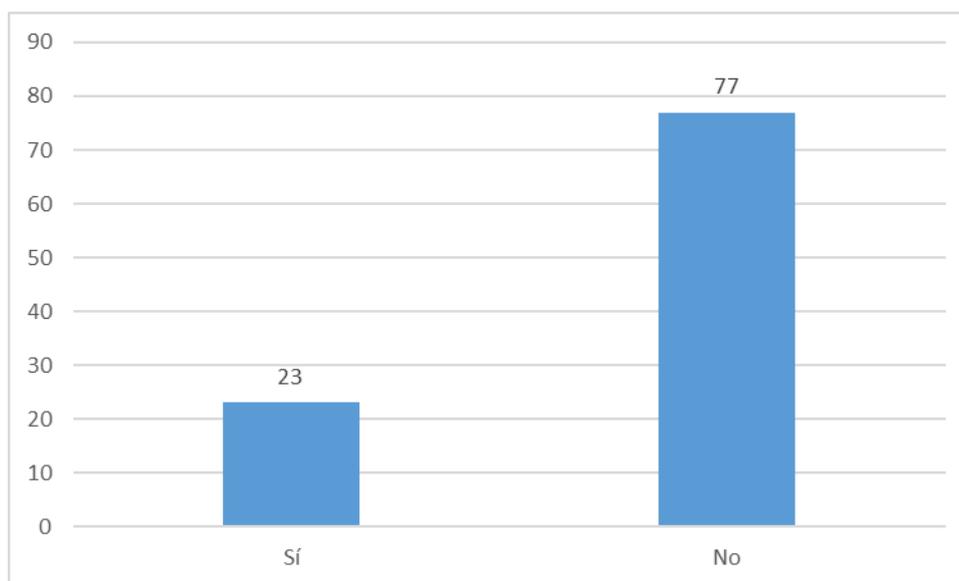


Figura 10: *¿La dirección promueve intercambio de experiencias y estrategias entre docentes de la misma especialidad?*

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del total de encuestados, se observa que el 77% mencionan que dirección no promueve reuniones para el intercambio de experiencias y estrategias para el personal y un 23% indican que sí, lo cual hace notar que no hay interés por mejorar el trabajo.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo estudiar la gestión estratégica y la eficiencia en el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann. Los resultados encontrados permiten hacer el contraste con trabajos previamente citados. Es así, por ejemplo, en la tabla 6 se encontró que el 58% de los encuestados consideran que el acompañamiento del director en su trabajo mejoraría la labor desempeñada garantizando la eficiencia, ante un 4% que indica que el acompañamiento del director no mejoraría en nada en su labor. Al respecto, en el trabajo de León (2019) se propuso como objetivo principal determinar la relación entre el desempeño docente y la calidad educativa en la mencionada institución educativa; luego de haber trabajado con 168 docentes llegó a la siguiente conclusión: el 62% de los estudiantes sostuvo que el desempeño de los docentes es bueno, el 55% es regular. Se concluye que el desempeño docente influye de manera significativa y se relaciona directa con la calidad educativa.

En la tabla 10 se observa que el 77% mencionan que dirección no promueve reuniones para el intercambio de experiencias y estrategias para el personal y un 23% indican que sí, lo cual hace notar que no hay interés por mejorar el trabajo. Esto se puede traducir que no existe un adecuado interés por promover una buena calidad educativa. Los resultados encontrados se pueden comparar por ejemplo con el trabajo de Luján y Olivares (2018) quienes desarrollaron un trabajo en la ciudad de Trujillo y abarcaba instituciones educativas del distrito de Moche y El Porvenir. Concluyeron que Los resultados indicaron que en las instituciones educativas del distrito de El Porvenir presentan un nivel de calidad del 80%, según los docentes encuestados. Mientras que, en las instituciones educativas del distrito de Moche, la gestión de la calidad fue de 68%.

En la sociedad actual es imprescindible que el profesor asuma el papel de profesor investigador, capaz de analizar de modo reflexivo su práctica en colaboración con sus compañeros. De esta manera el profesor aprende a conocer el ritmo de desarrollo de los alumnos, las exigencias del aprendizaje, los métodos de intervención didáctica y ayuda encontrar otras alternativas para mejorarla. Al respecto, Cabrera (2018) sostiene en su trabajo desarrollado en la Universidad San Martín – Tarapoto que el desempeño del docente se relaciona de manera directa y significativa con la calidad educativa. Lo mismo que Aquino (2018) quien desarrolló un estudio en la ciudad de Moquegua y cuyos resultados indicaron que existe un alto nivel de correlación entre el desempeño docente y la calidad educativa. Se concluye que mientras que sea mejor el desempeño de los docentes, mejor será la calidad educativa en la escuela.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que la evaluación de desempeño que consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado tampoco está determinado.
- Se concluye que existe desconocimiento sobre la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo.
- Se concluye que en la institución educativa no se asignan responsabilidades de acuerdo a las posiciones específicas, desconociendo el personal sus obligaciones y responsabilidades.
- Se concluye que el modelo de gestión estratégica basado en el enfoque sistémico y la teoría de las relaciones humanas, nos permitirá lograr la eficiencia en el desempeño laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que el modelo de Gestión Estratégica basado en el Enfoque Sistémico y la teoría de las Relaciones Humanas, expuesto en este estudio sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios que presenten similar problemática.
- El modelo de Gestión Estratégica basado en el Enfoque Sistémico y la teoría de las Relaciones Humanas, debe servir como estímulo a docentes, directivos y demás personas para que sobre la base de la misma se diseñen y apliquen múltiples propuestas para lograr la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente y Administrativo.
- Se recomienda que las autoridades del Ministerio de Educación y de la Gerencia Regional de Educación organicen eventos de capacitación para superar los problemas de gestión educativa que se vienen presentando en las instituciones educativas de la región Arequipa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquinto, E. (2018) Desempeño docente y calidad educativa en la Escuela Superior de Educación Profesional José Carlos Mariátegui de Moquegua, 2018. Universidad José Carlos Mariátegui. Perú.
- Audirac, C. (2002) Teorías de organización. Ed. Mc Graw Hill.
- Ayala, C. (2005). Administración. Editorial Morata, 2005.
- Ausubel, D. (1983) Psicología educativa y la labor docente. Ed. Pirámide. España
- Bolívar (2001) Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Ed. La Muralla. Madrid.
- Brian, R. (1996) Habilidades directivas. Segunda Edición. Ed. Graó.
- Briones, V. (2020) Incidencia de la calidad educativa en el desempeño docente en procesos de Gestión educativa. Universidad de Guayaquil.
- Bruner, J. (1987) Constructivismo y Educación. Ed. Progreso. México.
- Cabarcas, D. y Contreras, Y. (2019) Evaluación del desempeño docente y su relación con las dimensiones del índice sintético de calidad en instituciones públicas del distrito de Barranquilla. Universidad de la Costa. Colombia.
- Cabrera, C. (2018) Desempeño docente y calidad educativa en la Universidad Nacional de San Martín. Universidad Nacional de Educación. Lima.
- Cahuana, E. (2006) Fundamentos de la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas para maestros. Universidad de Granada. España.
- Cambromero, M. (2002). Algunos factores de la Supervisión Educativa que Influyen en la Calidad del Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la Escuela Jacinto Avila Braya. 2002 Costa Rica.
- Carriego, C. (2005) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros educativos. UNED.

- Chacha, N. (2009) Plan de mejoramiento del desempeño docente para la Unidad Educativa Santa María Mazzarello. Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador.
- Drucker, P. (2005) Gerencia para el futuro. Ed. Norma.
- Fernández, T. (2008) Globalización y organizaciones educativas. Libro de Simposios. Zaragoza – España.
- Gairin, J. (2006) La investigación en organización escolar. Universidad de Valencia. España.
- Hampton, D. (1983) Administración. Prentice – Hall. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Mc GrawHill. México.
- León, J. (2019) Desempeño docente y calidad educativa desde la percepción del estudiante en la Institución Educativa N°86108 “San José” La Esperanza. Universidad César Vallejo.
- Loera, V. (2003) Lecciones para la política educativa derivadas de los resultados de la evaluación cualitativa del PEC en cuanto a la gestión escolar. Revista Interamericana de Estudios Educativos.
- Luján, B. y Olivares, H. (2018) Gestión educativa en instituciones de educación básica regular. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
- Marin, A. y García, O. (2005) La educación del ser humano: un reto permanente. Segunda Edición. Universidad Metropolitana.
- Mc. Gregor, D. (1960) The human side of enterprise. Mc Graw Hill. EE.UU.
- Martínez, G., Guevara, A. y Valles, M. (2016) El desempeño docente y la calidad educativa. Universidad Autónoma Indígena de México.
- Minedu (2013) Plan Operativo Institucional. Ministerio de Educación del Perú.
- Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. SEP. México.

- Rimache, J. (2018) Desempeño docente y la calidad educativa de las instituciones educativas del nivel secundaria de UGEL 01-2013. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima.
- Rosales, J. (1997) Teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades y liderazgo.
- Seijas, D. (2002) Evaluación de la calidad en centros educativos. La Coruña. España
- Senge, P. (2005) La quinta disciplina del arte y la práctica en la organización. Ed. Kairós. EE.UU.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005) El proceso de investigación científica. Ed. Limusa. Caracas.
- Valdes, H. (2000) La evaluación del desempeño docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad educativa en Cuba. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Cuba.
- Vygotsky, L. (1978) El Desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Ed. Grijalbo. Barcelona.
- Yukl, G. (2002) Leadership and organization. Quinta Edición. Prentice – Hall.

# **ANEXOS**



**ANEXO N° 1**  
**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES**  
**DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40038 JORGE BASADRE**  
**GROHMANN**

**ITEMS**

1. En la institución se hace un análisis de puestos para saber que personal se necesita:
  - a) Sí
  - b) No
2. Cada institución educativa debe seleccionar a su personal de acuerdo a sus necesidades
  - a) Sí
  - b) No
3. Cada institución educativa debe contar con un formato propio para la selección del personal
  - a) Sí
  - b) No
4. Participaría en la comisión para diseño de formato de selección del personal
  - a) Sí
  - b) No
5. ¿El trabajo debe ser supervisado permanentemente?
  - a) Sí
  - b) No
6. Con el acompañamiento del director, mejoraría su trabajo
  - a) Mucho
  - b) Poco
  - c) Nada
7. ¿Le molestaría una observación negativa de su trabajo?
  - a) Mucho
  - b) Poco

- c) Nada
8. Realizan otra actividad laboral o de estudios fuera de su trabajo en la institución educativa
- a) Sí
  - b) No
9. Dispone de tiempo para asistir a capacitaciones fuera del horario de trabajo en la institución educativa
- a) Sí
  - b) No
10. La dirección promueve intercambio de experiencias y estrategias entre docentes de la misma especialidad
- a) Sí
  - b) No

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES
<p>¿Cómo la Gestión Estratégica permite lograr la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann?</p>	<p>Una buena gestión estratégica y eficiencia mejora de manera considerable el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Estudiar la Gestión Estratégica y la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar el nivel de desempeño laboral del personal docente de la institución educativa.</li> <li>▪ Reconocer si en la institución educativa el personal directivo proporciona una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada personal.</li> <li>▪ Determinar si se asignan responsabilidades de acuerdo a las posiciones específicas, desconociendo el personal sus obligaciones y responsabilidades.</li> </ul>	<p>Variable independiente</p> <p><b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p>Variable dependiente</p> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE</b></p>

### **ANEXO 3: Propuesta pedagógica**

#### **Denominación**

PROGRAMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 40038 JORGE BASADRE GROHMANN.

#### **Presentación**

El sustento teórico de la propuesta lleva un conjunto de sistemas de estrategias con las que se puede contribuir a la solución de la deficiencia en el desempeño laboral del personal docente y administrativo acorde con los requerimientos del sistema educativo nacional y desarrollo actual de la gestión de recursos humanos.

Para esta propuesta tomamos en cuenta, en primer lugar, las potencialidades internas existentes, debiendo garantizar para ello, la participación activa del director, profesores y administrativos, hay que aclarar que cada institución elabora su propio sistema en correspondencia con su misión, visión, objetivos estratégicos, características particulares, nivel de desarrollo y entorno, entre otros.

La propuesta que se plantea obedece a la necesidad del Sistema Educativo actual, que no está exento de buscar el perfeccionamiento, puesto que se muestra hoy como un factor determinante de la posición competitiva que la institución alcanza, como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como la calidad de sus servicios, donde el sistema exige nuevas formas de gestión y un cambio en la orientación educativa para hacerlo congruente en el proceso de perfeccionamiento o calidad educativa. El diseño de la propuesta de gestión para mejorar el desempeño laboral de los recursos humanos busca superar algunas deficiencias que se tiene en la actualidad debido a la inexistencia de un modelo administrativo de gestión estratégica para gerenciar las instituciones educativas en el Perú.

## **Fundamentación científica**

El fundamento pedagógico del enfoque sistémico, tal como fue definida por L.V. Bertalanffy se nos presenta como método de estudio de la realidad en tanto que concebamos a la realidad, objeto de nuestro estudio, como si fuera un sistema, en este contexto la propuesta de este trabajo es que los profesores utilicen la perspectiva sistémica para examinar los aspectos sociales y culturales de su trabajo pedagógico examinando los distintos procesos que involucran a la actividad educativa y utilizando los conceptos que conforman la teoría de sistemas, lo cual no significa que la teoría le diga al profesor a qué sistema mirar, éste dispone de ella como una herramienta o un instrumento para ver la educación hacia su interior relacionando cada parte con las otras partes y con el todo, buscando percibir su sinergia para optimizarlo o, simplemente, hacer su trabajo cotidiano.

El fundamento científico de la teoría de sistemas tiene una doble importancia. Por una parte introduce una nueva perspectiva para la metodología científica que permite justificar las diferencias metodológicas en los diversos campos de estudio, según las exigencias de cada nivel de integración de la realidad. Por otra parte la propia ciencia se considera desde la perspectiva de la teoría de sistemas como un fenómeno socio-cultural complejo que requiere a su vez un análisis científico (ciencia de la ciencia), en este sentido entendemos que las instituciones educativas forman parte de este fenómeno socio-cultural, que está dentro de un sistema que requiere planificación y control.

George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, fue profesor de Filosofía, Lógica y Ética en Australia. Propulsor de la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años '20, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Lograr la eficiencia en el desempeño laboral del Personal Docente y administrativo de la Institución Educativa N° 40038 Jorge Basadre Grohmann.

### **. Objetivos específicos**

- Brindar y proporcionar una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada personal.
- Propiciar la evaluación de desempeño que consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el del rendimiento deseado.
- Proporcionar la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo del personal docente y administrativo.

### **Descripción de contenidos**

La actualización y perfeccionamiento de los Directores ha sido descuidada totalmente por el Ministerio de Educación hasta hace unos cuantos años atrás lo cual repercutía considerablemente en la calidad de dirección y por ende de la misma educación; pero en éstos últimos tiempos gracias a las nuevas tendencias en administración ahora el panorama en educación es distinto, se está implantando la administración gerencial, es decir verla como cualquier otra empresa, esto implica cambios profundos en su forma de conducir las instituciones educativas, para ello es necesario que los directores se actualicen y perfeccionen desde una perspectiva gerencial que repercuta en una gestión de calidad educativa de los procesos, pero también de los resultados que son los aprendizajes de los estudiantes. En este contexto se presenta la propuesta que debe llevar al gerente (director) ha realizar algunos cambios como por ejemplo: Considerar los aportes teóricos de la TGS, la misma que nos habla de la planificación y control, para nuestro caso es el director el

que debe actuar en este sentido. El director debe manejar el planeamiento para lograr la eficiencia organizacional, lo cual nos lleva a la programación, donde se aplicará una adecuada selección de personal, de acuerdo al cargo que va a desempeñar cada trabajador; el control que para nuestro caso vendría a ser la supervisión o acompañamiento donde se le debe orientar al trabajador a realizar su trabajo a través del acompañamiento, finalmente se considera importante la distribución de funciones adecuadas a cada labor para ello debe contar o elaborar un Manual de Funciones. Así mismo nos indica que no se debe dejar de lado la motivación y satisfacción del trabajador, las condiciones ambientales dentro de la organización, puesto que las relaciones interpersonales entre los trabajadores tiene que ver mucho con el desempeño laboral de los mismos, un trabajador descontento no rendirá tan bien como aquél que esté contento con el medio que lo rodea. Dentro de sus premisas la teoría de Sistemas considera el perfeccionamiento conjunto, que para nuestro caso viene a ser la capacitación de acuerdo a la labor que desempeña el personal, sin dejar de lado la relación persona – ambiente, no olvidemos que esta teoría es “Altamente participativa”, donde integra a todo los componentes de la comunidad educativa.

Si bien es cierto que en educación estamos experimentando cambios, éstos no se quedan sólo en la parte directiva, alcanzan también al docente, quién como parte de un colectivo responde a las normas de trabajo y convivencia derivadas del estilo gerencial, considerando que éste tiene dudas y aciertos en lo pedagógico con sus estilos de enseñanza, habilidades y técnicas aplicadas en la planeación y evaluación del trabajo diario, en sus habilidades para manejar contenidos escolares, etc. De ahí que la experiencia y la actualización del personal debe ser un punto que guíe las relaciones pedagógicas y los resultados educativos. Los profesores, el personal administrativo y el director regulan sus acciones en un marco de intereses personales y de grupos, donde dependiendo de sus conceptos, promueven o rechazan aquello que afecta su tranquilidad y reputación en el espacio escolar. Sin embargo todo esto nos debe llevar a buscar el mejoramiento de la labor desempeñada y que a su vez debe estar dotada de calidad.

## **Determinación de estrategias**

### **Estrategia 1. ¿Como elaboro mi Profesiograma?**

- Conformar un equipo de trabajo para el análisis y descripción del puesto.
- El equipo se reúne para elaborar el profesiograma.

### **Analicemos el puesto**

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

#### **a) Paso 1**

Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará la información, ya que esos determinan el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar al personal y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los más capacitados.

#### **b) Paso 2**

Reúna una información previa. A continuación, es necesario revisar información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. En el organigrama se debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe demostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo.

#### **c) Paso 3**

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar, ya que toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los docentes y administrativos.

#### **d) Paso 4**

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, si la conducta requería al personal, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis del puesto.

#### **e) Paso 5**

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el personal que lo desempeña y un superior inmediato. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto.

#### **f) Paso 6**

Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

Método de cuestionario.- Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas, previamente diseñadas. Las mismas que el equipo debe aplicar

para contar con el personal idóneo, que cubra con los requisitos indispensables de acuerdo a las características del puesto y del área en el que vaya a desempeñarse.

Método de entrevista.- Consiste en diseñar una entrevista, para recoger la información del puesto en forma directa en un formulario. Allí el equipo hará cada pregunta en forma individual a cada titular, y escribirá las respuestas. En algunos casos cambiará la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la comprensión y obtener el objetivo deseado.

Método de observación directa.- Es el más objetivo de los métodos, porque la información se toma directamente de la fuente, El equipo observará el desarrollo de las funciones y hará los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto.

Método mixto.- Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el equipo tomará la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

Los datos que debe obtener a través de los métodos antes descritos sin la necesidad de emplearlos todos son:

- Identificación y actualización
- Deberes y responsabilidades
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- Niveles de desempeño

**El análisis y descripción de puestos de trabajo:** Es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos, es un procedimiento que nos ayudará a obtener información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

**Descripción de puestos de trabajo:** Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

En la descripción se detalla:

**"Que hacen"** los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

**"Como lo hacen":** Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

**"Para qué lo hacen":** Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado brindará información detallada de todos los puestos de trabajo, una vez procesada dicha información se decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permitirá agilizar el trabajo cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño laboral del personal.

## **Estrategia 2. ¿Cómo busco al personal idóneo?**

- Conformar un equipo de selección de personal
- El equipo de selección se reúne para diseñar el proceso de selección con sus respectivos pasos:

¿QUE ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente esta la definición de selección de personal se define así: encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado.

Pero qué se da a entender con ¿adecuado?, pues es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de esta forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa.

### PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista de selección, pruebas psicológicas, investigación laboral y socioeconómica, Examen medico, Entrevista final y decisión de contratar.

#### a) Análisis de las Solicitudes

En este rubro del proceso de selección de personal consiste simplemente en verificar que todos los datos de los candidatos estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

#### b) Entrevista Preliminar

La forma de comunicación Interpersonal que tiene por objeto proporcionar información, detectar en el menor tiempo posible los aspectos ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento del puesto y descartar a aquellos que no reúnan las características que requiere el puesto. También en esta entrevista se brinda información sobre el puesto, horario del puesto a cubrir, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

#### c) Entrevista de Selección

En la entrevista de selección el punto principal es reunir toda la información, para ello se plantea seguir tres fases:

- Rapport,- significa “Simpatía”, se trata de crear un ambiente de relajación, para disminuir la tensión del entrevistado.
- Cima.- En esta fase se realizan las preguntas que como entrevistadores nos interesan, para saber si es apto para cubrir la vacante.
- Cierre.- Como su nombre lo indica se da por terminada la entrevista y se le debe decir al entrevistado que la entrevista ha terminado y que tiene tiempo para que haga las preguntas; si dado el caso tiene dudas respecto al puesto, etc.

d) Prueba Psicológica.- Se puede pedir esta prueba siempre y cuando el puesto lo exija, en el caso de Educación en las instituciones educativas no se cuenta con un psicólogo, en todo caso de contarse con uno éste prepara los Test.

e) Investigación Laboral.- Este estudio se realiza para tener referencias acerca de nuestro candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la institución, principalmente el estudio socioeconómico comprende los siguientes aspectos:

- Entrevista con el ex jefe inmediato (del candidato).
- Antecedentes no penales.

Es importante tener una entrevista con el antiguo jefe inmediato de nuestro candidato, para recabar información acerca del comportamiento de nuestro candidato durante el tiempo que se mantuvo en su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

f) Estudio Socioeconómico

El estudio socioeconómico es importante, ya que aquí investigaremos lo siguiente:

- Condiciones en la que vive.

- El comportamiento con sus vecinos.

Es importante esta información, pero no decisiva para contratar al candidato, pues así veremos si nuestro candidato en un momento dado pueda ser sobornado por alguien para dar información confidencial, o revelar secretos de la institución.

#### f) Examen Médico

El examen medico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

El examen medico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.

En las instituciones educativas no se cuenta con el personal médico, en este caso se exigirá la presentación del certificado médico visado por el médico de la Dirección Regional de Educación.

#### g) Entrevista Final

En la entrevista final se citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos deberá entregar para generar su expediente dentro de la institución en la cual laborará, también aquí entra el punto de decisión de contratar, pues si el candidato es citado para la entrevista final, es porque él es el elegido, para ocupar la vacante.

### **Estrategia 3. Diseñando un programa de capacitación**

La dirección y su equipo de coordinación académica, de acuerdo a las deficiencias observadas, programa un ciclo de capacitación, considerando un calendario de actividades de acuerdo a las áreas y el tiempo disponible que no afecte el normal desarrollo de las actividades pedagógicas.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al profesor desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas. Sube el nivel de satisfacción con el puesto. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. Mejora la relación jefes-subordinados.

Se promueve la comunicación a toda la organización. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas, ahora también por las instituciones educativas tanto públicas como privadas.

#### **Cronograma**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DURACIÓN</b>
1. Análisis de puesto y selección de personal	2 Meses
2. ¿Cómo busco al personal idóneo?	1 Mes
3. Acompañando la labor del personal.	Permanente