

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

ESCUELA DE POSGRADO



**"FACTORES LABORALES RELACIONADOS AL
DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL HUÁNUCO, 2018"**

LÍNEA DE INVESTIGACION: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO**

TESISTA: JHONNY GENARO RAMIREZ DE LA CRUZ

ASESOR: Dr. VÍCTOR MANUEL ROJAS RIVERA

**HUÁNUCO, PERÚ
2019**

Dedicatoria

A mi padre, a quien desde hace dos décadas extrañamos en casa.

A Goricenda (Glory), mi hermana, la risueña, quien siempre me instaba a terminar lo que empezaba; a ella, que nos hace una profunda falta.

A Roberth, el sobrino-hermano, el de la eterna sonrisa, quien no culminó de construir su sueño, inesperadamente.

A Iván, quien de pronto partió, dejando una incertidumbre.

A ellos, en la eternidad.

Agradecimientos

A la UGEL Huánuco, por darme todas las facilidades para realizar mi trabajo de investigación.

Al Dr. Eugenio Marlon Evaristo Borja, por su constante apoyo para plasmar esta investigación.

A la Dra. Nancy Elizabeth Castañeda Eugenio, por su asesoría permanente desde el Ciclo de Nivelación y fuera de él.

A la Mg. Gilma Rojas Nicolás y a todos quienes de una u otra forma me inyectaban ánimos cuando estaba a punto de desfallecer en esta investigación.

Resumen

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación existente entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. El ámbito de estudio se circunscribe a la provincia de Huánuco incluyendo sus trece (13) distritos; como población de estudio se seleccionó a la totalidad de directivos evaluados durante el 2018, siendo en total 223; como muestra de investigación se consideró a 64 directores evaluados sin aula a cargo. El nivel de investigación es descriptivo/correlacional; el tipo de investigación es asincrónica y de alcance transversal, descriptiva, cuantitativa. El diseño es no experimental con su variante transeccional. Como técnicas de recolección de datos se usó el análisis documentario y como instrumento la ficha de evaluación. Aplicados los instrumentos de medición de las variables y la prueba de correlación se determinó que existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018; afirmación que se fundamenta en p -valor= 0.000. Existiendo una correlación positiva media (valor del coeficiente de correlación 0.438) entre los factores laborales y el desempeño de los directivos, es decir, a mayores factores laborales mejor desempeño de los directivos en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco.

Palabras clave: factores laborales, desempeño, directivos.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between labor factors and the performance of the managers of the Local Educational Management Unit Huánuco, 2018. The scope of study is limited to the province of Huánuco including its thirteen (13) districts; as a study population, all the directors evaluated during 2018 were selected, a total of 223; As a research sample, 64 principals evaluated without a classroom were considered. The level of research is descriptive / correlational; the type of research is asynchronous and of transversal, descriptive, quantitative scope. The design is non-experimental with its transectional variant. As data collection techniques, the documentary analysis was used and the evaluation form was used as an instrument. Applied the instruments of measurement of the variables and the correlation test, it was determined that there is a significant relationship between the labor factors and the performance of the managers of the Local Educational Management Unit Huánuco, 2018; statement that is based on $p\text{-value} = 0.000$. There is a medium positive correlation (value of the correlation coefficient 0.438) between the labor factors and the performance of the managers, that is to say, to higher labor factors better performance of the managers in the educational institutions of the Local Educational Management Unit Huánuco.

Keywords: labor factors, performance, managers.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Introducción	viii
CAPÍTULO I. Descripción del problema de investigación	1
1.1. Fundamentación del Problema de Investigación	1
1.2. Justificación	6
1.3. Importancia o Propósito	7
1.4. Limitaciones	7
1.5. Formulación del Problema de Investigación	8
1.5.1. Problema General	8
1.5.2. Problemas Específicos	8
1.6. Formulación de Objetivos	9
1.6.1. Objetivo General	9
1.6.2. Objetivos Específicos	9
1.7. Formulación de Hipótesis	10
1.7.1. Hipótesis General	10
1.7.2. Hipótesis Específicas	10
1.8. Variables	11
1.9. Operacionalización de Variables	12
1.10. Definición de Términos Operacionales	13
CAPÍTULO II. Marco Teórico	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales	17
2.1.3. Antecedentes Locales	20
2.2. Bases Teóricas	24
2.3. Bases Conceptuales	40

CAPÍTULO III. Metodología	42
3.1. Ámbito	42
3.2. Población	42
3.3. Muestra	43
3.4. Nivel y Tipo de Estudio	44
3.5. Diseño de Investigación	45
3.6. Técnicas e Instrumentos	46
3.7. Validación y Confiabilidad del Instrumento	46
3.8. Procedimiento	51
3.9. Tabulación	52
CAPÍTULO IV. Resultados y Discusión	54
4.1. Análisis Descriptivo	54
4.2. Análisis Inferencial y Contrastación de Hipótesis	67
4.3. Discusión de Resultados	78
4.4. Aporte de la Investigación	90
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	100
Anexo 1. Matriz de Consistencia	101
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables (opcional)	103
Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Datos	105
Anexo 4. Validación y Confiabilidad de Instrumentos	108
Anexo 5. Autorización para ejecución de investigación	110
Anexo 7. Nota biográfica	111
ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO	113
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA	114

Introducción

Se tiene la creencia que para poder ejercer cualquier cargo es necesario contar con la experiencia, también se repite la frase “el aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información”; teniéndolas en consideración, podríamos afirmar que, cuanto mayor sea la experiencia de un trabajador, mejor será entonces el desempeño del mismo.

La carrera pública magisterial exigía en un principio mediante la Ley N° 29944 - Ley de reforma magisterial, que los maestros que deseen postular al cargo de directivo se encuentren en la cuarta escala, hecho que exigía contar como mínimo con ocho años de experiencia; posteriormente, la Ley N° 30541 - Ley que modifica la Ley 29944 y establece disposiciones para el pago de remuneraciones de institutos y escuelas de educación superior disminuyó este requerimiento a tercera escala, con lo que la experiencia mínima bajó a cinco años; de todas maneras se le otorgaba mucha importancia al hecho de contar con cierta experiencia para llegar al cargo directivo, hecho que demuestra el valor que el gobierno peruano le da a la experiencia para acceder a cargos directivos.

El presente trabajo de investigación se titula “Factores laborales relacionados al desempeño directivo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” y tiene como objetivo determinar la relación existente entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Este trabajo consta de cuatro capítulos; en el primer capítulo se realiza una descripción de los aspectos que fundamentan el problema a investigar, en

el segundo capítulo se realiza una descripción del marco teórico, en el tercer capítulo se elabora una descripción de la metodología usada y en el cuarto capítulo se precisan los resultados alcanzados luego de la aplicación de los instrumentos de medición de las variables de investigación. Finalmente, se hace mención de las conclusiones y recomendaciones realizadas a razón de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del Problema de Investigación

La educación a nivel de América Latina ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas; por ello, desde ese mismo tiempo forma parte de los discursos políticos, como también de la sociedad en general, pues reconocen que es un elemento crucial para el desarrollo, tanto personal como también social, puesto que permite agilizar la economía de los diferentes países. (Gómez, 2004).

La mejora de la calidad educativa es uno de los objetivos más ambiciosos a nivel de todos los países del mundo; es por ello que desde hace un buen tiempo atrás se viene aplicando un conjunto de estrategias en la búsqueda de dicha mejora. Una de las estrategias que se aplicó es el incremento del servicio educativo; pese a la preocupación que el Ministerio le dio al incremento del servicio educativo, que se llegó a expresar en el incremento de la matrícula, llegando a cubrir cerca del 100% de niños en edad escolar matriculados en una institución educativa, esta no se reflejaba en los resultados de aprendizaje.

En los últimos años se han implementado una serie de estrategias intentando mejorar la calidad educativa no solo desde el aspecto de

atender a más niños, sino también de atender la calidad de los aprendizajes de los niños en los diversos niveles y modalidades.

Gómez (2004) afirma también que debido a la importancia que se le reconoce a la educación como parte importante de desarrollo socioeconómico, se han realizado una serie de esfuerzos por determinar el rendimiento de los estudiantes, dando como resultado la implantación de sistemas de medición de calidad educativa y rendimiento escolar, por medio de sistemas estandarizados de evaluación.

En el Perú, estas decisiones no son ajenas, por ello se ha participado en una serie de evaluaciones estandarizadas a nivel mundial, como también se han aplicado otras específicamente a nivel nacional. Alayo (2016) reveló que, pese a que el Perú abandonó el último lugar en las evaluaciones PISA 2015, con referencia a los resultados en la prueba PISA 2013, estos aun no terminan por ser del todo positivas, pues en ciencia ocupamos el puesto 63, en comprensión lectora el puesto 62 y en matemática, el puesto 61.

El Consejo Nacional de Educación (2007) planteó que el sistema educativo tal cual estaba en dicho momento contribuía al incumplimiento de la promesa de brindar una educación de calidad, detectando entre las causas de dichos fracasos a las siguientes: a) El incremento del servicio educativo no ha llegado a cumplir la promesa de lograr la universalización de la educación, siendo los excluidos los

niños de menor edad; y pese a que un grupo importante recibe el servicio educativo, este no llega en la calidad esperada; b) La práctica rutinaria y mecánica de actividades relacionadas a lograr aprendizajes en los estudiantes; c) Gestión del aparato educativo sumergido en un exceso de burocracia, escasez de recursos y el manejo ineficiente e ineficaz de los recursos; y en el peor de los casos la presencia de corrupción en todos los niveles; d) Desmotivación de los maestros peruanos así como la incredulidad de los mismos ante cualquier anuncio de cambio; a ello se suma la falta de valoración al maestro que se esfuerza por innovar y lograr aprendizajes en sus estudiantes, pues recibe el mismo trato el maestro que realiza esfuerzos extraordinarios con aquel que ni siquiera cumple con sus obligaciones mínimas.

Por ello, el propio Consejo Nacional de Educación (2007) planteó como parte de sus objetivos estratégicos: “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia” (OE.3) y “Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad” (OE. 4). Estos objetivos se dirigen expresamente a una mejor preparación de los maestros tanto para realizar trabajos a nivel de aula, como también a nivel de gestión en la institución educativa.

Con el fin de dar cumplimiento a estos objetivos estratégicos, el gobierno peruano por intermedio del Ministerio de Educación (2014) implementó el Concurso Público de Acceso a Cargos de Director y

Sub director en instituciones educativas públicas 2014, por medio del cual se seleccionó a los directivos de las instituciones educativas de Educación Básica Regular, Educación Básica Productiva, Educación Básica Especial y Educación Técnico Productiva por un periodo de tres años, el mismo que posteriormente fue incrementado a cuatro años por medio de la Ley N° 30541 (Congreso de la República del Perú, 2017). En dicha resolución se establecía que para acceder a dicho cargo jerárquico era necesario la consecución de la cuarta escala magisterial, el mismo que fue reducido a tercera escala magisterial con la Ley N° 30541 (Congreso de la República del Perú, 2017), la aprobación de una evaluación escrita y la evaluación de la trayectoria profesional.

El logro de acceso al cargo por medio de este tipo de evaluación, si bien es cierto permitió el acceso de maestros con buen nivel de preparación y trayectoria profesional demostrada, no siempre representó una garantía de una gestión de calidad que contribuya al logro de los aprendizajes y en relación a las necesidades de los estudiantes, los padres de familia y la comunidad educativa en general, promoviendo una relación armónica entre los integrantes de la comunidad educativa y teniendo como principio el manejo eficaz y eficiente de los recursos de la institución. Esto generó a nivel nacional, una serie de problemas de carácter institucional, desde quejas por abuso de autoridad, manejo indebido de los recursos institucionales, incumplimiento de funciones, entre otros.

Posteriormente, y siempre con el ánimo de cumplir con los objetivos estratégicos, se implementó la evaluación de desempeño en cargos directivos. Dicha evaluación fue aprobada por el Ministerio de Educación del Perú (2018) en el cual se estableció como objetivo el fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas, asegurando la permanencia, en los cargos directivos de las instituciones educativas, de los profesores que lo ejercieran con transparencia, eficacia y eficiencia.

La implementación de este sistema de evaluación generó una serie de reacciones entre los directivos de las diferentes instituciones educativas del Perú, desde preocupación por un manejo adecuado y ordenado de los recursos institucionales, hasta intenciones de quedar bien con la comunidad educativa por algún incentivo; y en el peor de los casos de un completo descuido.

A nivel de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, se evaluó a 230 directivos, entre ellos figuran docentes con diferentes características, tales como: diversas escalas magisteriales, diferentes niveles de estudio, edades distintas, tiempo de servicio distinto, experiencia en el cargo directivo; entre otros.

A la luz de este análisis se cree que existen factores que se encuentran relacionados al éxito o fracaso en la evaluación de desempeño directivo, hecho que se pretende encontrar al término de la misma.

1.2. Justificación

1.2.1. Teórico

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo aporta un compendio de definiciones contemporáneas y debidamente fundamentadas acerca de las variables de investigación como es el desempeño directivo que implica la forma en que se percibe la labor del directivo en la institución, los fundamentos teóricos de la aplicación de evaluaciones de desempeño, así como los factores asociados a las mismas, tiempo de servicio, edad cronológica, nivel de estudios, escala magisterial alcanzada y experiencia en el cargo directivo.

1.2.2. Metodológico

Desde el factor metodológico el presente trabajo aporta dos instrumentos de recolección de información (Lista de cotejo) que implica análisis documental como técnica primordial, puesto que se pretende evaluar las actas de evaluación de desempeño de los directivos, y para medir los factores laborales se tuvo en consideración el informe escalafonario.

1.2.3. Práctico

Aportó con resultados útiles para poder identificar los factores que se relacionan con el éxito o el fracaso en las evaluaciones de desempeño de docentes que ocupan los cargos directivos, los que

podrán ser socializados con la finalidad de poder sacarles el mejor provecho posible. Los presentes resultados, pueden ser tomados por investigadores para realizar futuras investigaciones relacionadas ya sea con ambas variables como también con las variables de manera independiente.

1.3. Importancia o Propósito

La competitividad que se está instaurando en las diferentes organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, hace necesario preparar a los profesionales para afrontar con éxito los retos que se les pongan en frente; para poder lograrlo, es necesario primero identificar los factores que se relacionan al éxito o fracaso de las personas. La importancia del presente trabajo radica en que contribuye a identificar los factores que se relacionan con el desempeño directivo, dentro de ellas, identificar cuál es el factor que tiene mayor relación.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Metodológicas

El presente trabajo se circunscribe a identificar los factores laborales que se relacionan con el desempeño directivo, así como el nivel de desempeño alcanzado por los directivos evaluados de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco durante la evaluación realizada el año 2018; por tanto, se delimitó a una investigación descriptiva correlacional.

1.4.2. Nivel y modalidad educativa

El presente trabajo se desarrolló dentro del ámbito de los tres niveles de la educación básica, como son: inicial, primaria y secundaria; en el caso de las modalidades, teniendo como fuente de información los resultados de la evaluación de desempeño directivo aplicada a los docentes que ocupan cargos directivos, se implementó en las modalidades de Educación Básica Regular, Educación Básica Especial y Educación Básica Alternativa. Los resultados de la investigación están limitados exclusivamente al nivel de educación básica.

1.5. Formulación del Problema de Investigación

1.5.1. Problema General

¿Qué relación existe entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?

1.5.2. Problemas Específicos

PE.1. ¿Qué relación existe entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?

PE.2. ¿Qué relación existe entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?

PE.3. ¿Qué relación existe entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?

PE.4. ¿Qué relación existe entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?

PE.5. ¿Cuál es el factor que mayor relación tiene con el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?

1.6. Formulación de Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Determinar la relación existente entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

1.6.2. Objetivos Específicos

OE.1. Identificar la relación existente entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

OE.2. Identificar la relación existente entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

OE.3. Identificar la relación existente entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

OE.4. Identificar la relación existente entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

OE.5. Identificar el factor laboral que mayor relación tiene con el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

1.7. Formulación de Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

H_i: Existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

1.7.2. Hipótesis Específicas

HE.1. Existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

HE.0. No existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

- HE.2.** Existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.
- HE.0.** No existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.
- HE.3.** Existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.
- HE.0.** No existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.
- HE.4.** Existe relación significativa entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.
- HE.0.** No existe relación significativa entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

1.8. Variables

Desempeño directivo

Factores laborales

1.9. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño directivo	Procesos pedagógicos	Planificación curricular
		Monitoreo del trabajo docente en el aula
		Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
		Seguimiento de los aprendizajes
	Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa
		Clima escolar
		Convivencia escolar
	Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.	Seguridad y salubridad
		Gestión de recursos educativos
		Matrícula y preservación del derecho a la educación
		Gestión transparente de los recursos financieros

VARIABLE	DIMENSIONES		INDICADORES
Factores Laborales	Formación académica	1	Título profesional no universitario
		2	Bachiller (Después del título profesional no universitario)
		3	Licenciatura
		4	Estudios concluidos de maestría
		5	Grado de maestro
		6	Estudios concluidos de doctorado
		7	Grado de doctor
	Tiempo de servicio	1	Menos de 10 años
		2	10 – 15 años
		3	16 – 20 años
		4	21 – 25 años
		5	26 – 30 años
		6	31 – 35 años
		7	36 – 40 años

	Escala magisterial	8	Más de 40 años
		1	I escala magisterial
		2	II escala magisterial
		3	III escala magisterial
		4	IV escala magisterial
		5	V escala magisterial
		6	VI escala magisterial
		7	VII escala magisterial
	Experiencia en el cargo	1	Menos de 5 años
		2	6 – 10 años
		3	11 – 15 años
		4	16 – 20 años
		5	21 – 25 años
		6	26 – 30 años
		7	31 – 35 años
8		36 – 40 años	

1.10. Definición de Términos Operacionales

Factores laborales

Los factores laborales son aquellos que certifican la capacidad y experiencia para el cumplimiento de un puesto laboral; la eficiencia de la verificación de antecedentes implica una forma directa y baja en costos para conocer a los aspirantes al cargo, tales como los puestos anteriores, la formación previa, opiniones de sus anteriores jefes, en el caso de los docentes aspirantes o poseedores de cargos directivos implica la formación académica, el tiempo de servicio, la escala magisterial y la experiencia en el cargo directivo (Dessler, 2009).

Desempeño

Implica el rendimiento global del trabajador y su contribución total a la organización; hecho que justifica su permanencia al interior de la organización (Werther y Davis, 2008).

Directivo

Es un cargo que corresponde al área de gestión institucional al que se accede por medio de concursos. Para poder postular a dicho cargo el docente debe de estar ubicado entre la tercera y octava escala magisterial (Congreso de la República del Perú, 2017).

Desempeño directivo

Rendimiento global del directivo en el área de gestión institucional y su contribución a la institución educativa y al sistema educativo peruano en general, al logro de la mejora de la calidad educativa (Investigador).

Unidad de Gestión Educativa Local

Es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional que tiene autonomía en el ámbito de su competencia. Tiene jurisdicción territorial y administrativa dentro de la provincia que se ubica (Congreso de la República del Perú, 2003).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Zans (2017) elaboró un trabajo de investigación denominado “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM – Managua en el periodo 2016” con la finalidad de obtener el grado de maestro en gerencia empresarial, para ello se planteó como objetivo lograr la identificación del desempeño laboral y la relación que existe con el clima organizacional; para ello aplicó una investigación de tipo descriptivo-explicativo; seleccionó una muestra de 59 trabajadores. Luego de aplicados los instrumentos, el investigador llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional al interior de la FAREM es de optimismo, euforia y entusiasmo; y se considera medianamente favorable, por lo que, se puede afirmar que si se mejora el clima organizacional este logrará incidir positivamente en el desempeño laboral; razón por la que se hace necesario motivar a los jefes y autoridades.

Palmar, Rafael, Valero y Jhoan (2014) desarrollaron una investigación titulada “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía

del municipio Mara del estado de Zulia” que tuvo como objetivo realizar un análisis de las competencias y el desempeño laboral. Para poder lograrlo aplicó una investigación de tipo descriptiva, transaccional y no experimental; como instrumento de recolección de datos usó el cuestionario basado en una escala tipo Likert de 38 ítems; como muestra se seleccionó a los 31 trabajadores de los institutos seleccionados; luego de un detallado trabajo de investigación, los investigadores concluyeron: Se logró identificar que el personal de gerencia tiene capacidades desarrolladas desde la infancia, los que se perfeccionan con el tiempo, tienen amplio conocimiento de las actividades y funciones que desempeñan. Las habilidades de innovación se desarrollan por ser líderes proactivos. Se identificó que los factores que inciden en el desempeño laboral son el ambiente laboral agradable, el salario justo.

Zavala (2014) realizó un trabajo de investigación que se titula “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicio compartidos de una embotelladora de bebidas” con la finalidad de elaborar un instrumento que permita medir tanto la motivación como la satisfacción laboral de los trabajadores y por medio de dicho instrumento analizar cuantitativa y cualitativamente las diferencias entre la motivación y satisfacción laboral para poder lograrlo se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert; se aplicó a la muestra que constituyó 58 trabajadores; como resultado se llegó a la siguiente conclusión: Aplicados los instrumentos de medición

se pudo verificar que tanto los niveles de motivación como los de satisfacción son elevados, además de ello, no se encontró diferencias significativas entre factores tales como género, escolaridad, salario mensual, puesto de trabajo, edad, entre otros; por lo tanto, se concluye que existe homogeneidad en percepción de motivación y satisfacción laboral; salvo en el caso del factor experiencia en el cargo, en que si se encontraron diferencias significativas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Ferro (2017) desarrolló un trabajo de investigación que se titula “Desempeño directivo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 1179 Tomas Alva Edison, UGEL 05 San Juan de Lurigancho-2017, teniendo como objetivo lograr la determinación de la relación existente entre el desempeño directivo y acompañamiento pedagógico; para ello aplicó una investigación de diseño no-experimental, descriptivo correlacional. El investigador seleccionó una muestra de 38 docentes utilizando la técnica de la encuesta y cuyos instrumentos son los cuestionarios; luego de aplicado el instrumento el investigador concluyó: Existe una correlación positiva y directa entre el desempeño directivo y el acompañamiento pedagógico.

Condori (2017) elaboró un trabajo de investigación que se titula “Gestión del director y desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima,

2016” como requisito para obtener el grado de maestro. En dicho trabajo se planteó como objetivo lograr la determinación de la forma en la que la gestión del director se relaciona con el desempeño docente; para poder lograrlo aplicó una investigación de diseño no-experimental, transversal, utilizando como instrumentos de recolección de datos a los cuestionarios debidamente validados por expertos, luego de un meticuloso trabajo llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la gestión del director tiene relación significativa con el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria de la Unidad de Gestión Educativa N° 2 de Lima.
- Se identificó que la gestión del director tiene relación significativa con la preparación para el aprendizaje de los docentes en las instituciones educativas de primaria de la Unidad de Gestión Educativa N° 2 de Lima.
- Se identificó que la gestión del director tiene relación significativa con la enseñanza para el aprendizaje de los docentes en las instituciones educativas de primaria de la Unidad de Gestión Educativa N° 2 de Lima.
- Se identificó que la gestión del director tiene relación significativa con la participación en la gestión de los docentes en las instituciones educativas de primaria de la Unidad de Gestión Educativa N° 2 de Lima.

- Se identificó que la gestión del director tiene relación significativa con el desarrollo de la profesionalidad de los docentes en las instituciones educativas de primaria de la Unidad de Gestión Educativa N° 2 de Lima.

Montoya (2016) elaboró un trabajo de investigación que lleva por título “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015” cuyo principal objetivo fue realizar el análisis y determinación del clima organizacional y la evaluación de desempeño; para ello aplicó una investigación transeccional-correlacional. El análisis de los datos involucra un conjunto de datos cualitativos como cuantitativos; los instrumentos de medición utilizados fueron el cuestionario de Litwin y Stringer de 50 ítems dividida en nueve dimensiones y para medir el desempeño laboral un cuestionario elaborado por el investigador de 21 ítems dividida en seis dimensiones. Luego de una meticulosa investigación se llegó a la siguiente conclusión: Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PTS Perú; pudiéndose afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional mejor será el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa seleccionada.

Monroy (2013) desarrolló un trabajo de investigación que llevó por título “Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente” cuyo principal objetivo fue

realizar un análisis del liderazgo como elemento estratégico para el desempeño docente; para poder alcanzar dicho objetivo la investigadora aplicó una investigación de tipo descriptiva; teniendo como población a los 24 docentes de la Institución previamente seleccionada. Como muestra se seleccionó a la totalidad de la población, elegidos mediante un muestreo intencional censal; la recolección de los datos se realizó con la técnica de la encuesta y como instrumentos se usó el cuestionario compuesto por 24 ítems tipo Likert. Luego de una detallada investigación la investigadora llegó a la siguiente conclusión: En la Escuela investigada se aplica un estilo de gerencia tradicional que no brinda las garantías para dar soluciones a los problemas de la organización; el estilo de liderazgo aplicado es autoritario; la efectividad del desempeño docente y administrativo de los docentes depende de la planificación y ejecución.

2.1.3. Antecedentes Locales

Mejía (2017) elaboró un trabajo de investigación denominado “Proyecto educativo institucional y desempeño directivo en “Pampas del Carmen”, 2016” elaborada con la finalidad de obtener el grado de maestro en gestión pública, el objetivo del mencionado trabajo tuvo como finalidad determinar la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el desempeño directivo en la I.E. Pampas del Carmen durante el año 2016, para poder lograrlo aplicó una investigación de diseño no-experimental, transversal, correlacional

teniendo como población a la totalidad de trabajadores de la institución educativa Pampas del Carmen y como muestra un total de 20 trabajadores; para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos, los cuestionarios. Luego de un exhaustivo trabajo el investigador concluyó: Existe una relación directa entre el Proyecto Educativo Institucional y el desempeño directivo en la Institución Educativa N° 32394 “Pampas del Carmen”.

Ponciano (2016) presentó un trabajo de investigación como requisito para obtener el grado de maestría que se tituló “Liderazgo directivo y desempeño docente en Chavinillo, 2016” en la Universidad César Vallejo; el mencionado trabajo se planteó como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Para poder lograrlo aplicó una investigación de diseño no-experimental, transversal, correlacional; consideró como población a los 34 docentes de la institución educativa “Esteban Pavletich Trujillo”, y como muestra, la misma cantidad. Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta y como instrumentos a los cuestionarios debidamente validados, luego de un detallado trabajo el investigador llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logró determinar la existencia de relación positiva entre liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa “Esteban Pavletich Trujillo” del distrito de Chavinillo.

- Se logró identificar la existencia de relación positiva media entre liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje de los docentes de la institución educativa “Esteban Pavletich Trujillo” del distrito de Chavinillo.
- Se logró identificar la existencia de relación positiva media entre liderazgo directivo y la enseñanza para el aprendizaje de los docentes de la institución educativa “Esteban Pavletich Trujillo” del distrito de Chavinillo.
- Se logró identificar la no existencia de relación positiva media entre liderazgo directivo y la participación en la gestión por parte de los docentes de la institución educativa “Esteban Pavletich Trujillo” del distrito de Chavinillo.
- Se logró identificar la existencia de relación positiva media entre liderazgo directivo y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes de la institución educativa “Esteban Pavletich Trujillo” del distrito de Chavinillo.

Salas (2015) desarrolló un trabajo de investigación que se titula “Liderazgo directivo y desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa Carlos Noriega Jiménez, Huánuco – 2015” como prerequisite para la obtención del grado académico de maestro en la Universidad César Vallejo. En dicho trabajo se planteó como propósito determinar la relación entre liderazgo directivo y el desempeño laboral, para ello aplicó una investigación de diseño no-experimental, transaccional, correlacional,

considerando una muestra de 16 docentes de la Institución educativa “Carlos Noriega Jiménez”. Para la recolección de la información utilizó dos cuestionarios debidamente validados por expertos en el área de investigación; luego de un detallado trabajo el investigador concluyó:

- Se logró determinar la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa “Carlos Noriega Jiménez”, siendo la relación positiva alta.
- La relación entre la capacidad organizativa del director y el desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa “Carlos Noriega Jiménez”, es significativa siendo la relación positiva alta.
- La relación entre el paradigma personal del director y el desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa “Carlos Noriega Jiménez”, es significativa siendo la relación positiva alta.
- La relación entre la capacidad de motivación del director y el desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa “Carlos Noriega Jiménez”, es significativa siendo la relación positiva alta.
- Se identificó que la relación entre el manejo del clima institucional del director y el desempeño laboral en los docentes

de la Institución Educativa “Carlos Noriega Jiménez”, es significativa siendo la relación positiva alta.

2.2. Bases Teóricas

Desempeño

El desempeño laboral, de acuerdo con Werther y Davis (2008), implica el rendimiento global del trabajador y su contribución total a la organización, hecho que justifica su permanencia al interior de la organización.

Desempeño directivo

El desempeño directivo implica el conjunto de funciones que se han de cumplir como parte de la responsabilidad de dirigir una institución educativa con el objetivo de alcanzar las metas institucionales. Existe un grupo de investigadores que se han preocupado por intentar definir esta variable, destacando los siguientes: Arroyo (2006), menciona que la esencia de la gestión del director tiene como función la toma de decisiones que se relacionan con el diseño, dirección y ejecución de los aprendizajes a generarse en la institución educativa; está definida por el ser social que se desea dotar a la sociedad en la que se vive y definida en función de la comunidad política.

Por su parte el Ministerio de Educación del Perú (2016) afirma que el director tiene como función elemental el ser el líder pedagógico cuyas funciones son acompañar, concertar, motivar y promover que los integrantes de la comunidad educativa sumen sus esfuerzos teniendo como objetivo el logro de los compromisos de gestión.

El líder pedagógico es el encargado de convertir la institución en un espacio que se encarga de la promoción de los aprendizajes, así como la formación integral de los estudiantes logrando articular las acciones de los miembros de la comunidad educativa hacia un objetivo en común utilizando de manera adecuada los recursos que posee.

Las acciones que el líder pedagógico realiza en la institución son las siguientes: a) Realizar el acompañamiento y evaluación del desempeño de los trabajadores bajo su responsabilidad, como también de su propio desempeño con la finalidad de lograr la implementación de estrategias de mejora; b) Realizar la gestión del currículo buscando el trabajo conjunto de los maestros de la institución educativa; c) Realizar la formulación, monitoreo y evaluación de los planes estratégicos, guiándolos al logro de los objetivos institucionales; d) Motiva de manera permanente a los integrantes de la comunidad educativa para realizar un trabajo conjunto rumbo a la mejora de los aprendizajes.

Evaluación de desempeño

Se entiende por desempeño a la acción de cumplimiento de las responsabilidades, ejecutar las acciones o actividades que está obligado a hacer; bajo este sentido es necesario considerar que la evaluación implica un proceso complejo que básicamente implica tres campos: es un proceso cognitivo debido a que en su interior se construyen los conocimientos; es un proceso instrumental debido que

necesita de la construcción de ciertos procedimientos y métodos; y por último es un proceso axiológico debido a que supone el establecimiento del valor de algo. En cierta medida la evaluación determina el comportamiento de los sujetos inmersos en ella, no solamente por los resultados que ofrece, sino también porque preestablece aquello que se desea, aquello que se considera valioso y lo que se debe de llegar a ser (Tejedor, 2013).

Valdés (2000) menciona que la evaluación del desempeño docente es una actividad que implica análisis, compromiso y formación de los docentes, destinada a valorar y enjuiciar las concepciones y prácticas del profesional docente. Como actividad, la evaluación de desempeño de los docentes implica un proceso sistemático destinado a obtener datos que tengan validez y fiabilidad; destinados a la comprobación y valoración del efecto educativo que tiene la actividad del docente en los estudiantes.

Evaluación de desempeño directivo en el Perú

El año 2018, el Ministerio de Educación del Perú estableció el conjunto de normas que regulan la evaluación de desempeño en cargos directivos de instituciones educativas de educación básica, en el marco de la carrera pública magisterial, cuya finalidad fue realizar la evaluación a los docentes que lograron acceder a los cargos de director y subdirector de instituciones educativas de Educación Básica por medio de los concursos convocados el año 2014, con la finalidad

de verificar su eficacia y eficiencia en la práctica de sus cargos, para poder determinar si permanecen o no en el cargo.

De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2018) el principal objetivo de la evaluación es lograr el fortalecimiento de la gestión institucional al interior de las instituciones educativas, garantizando la permanencia en los cargos directivos de las I.E. a aquellos docentes que demuestren ejercerla con transparencia, eficacia y eficiencia.

Responsabilidades dentro del proceso de evaluación de desempeño directivo

La ejecución de la evaluación de desempeño directivo consiste en la realización de un grupo de actividades que involucran a los diferentes estamentos del sector educativo como son el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales, por intermedio de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local. El Ministerio de Educación cumple las siguientes responsabilidades:

- 1) Regula el proceso de evaluación.
- 2) Convoca la evaluación y aprueba el correspondiente cronograma.
- 3) Publica en sus medios de comunicación tanto la convocatoria como el cronograma para la realización de la evaluación.
- 4) Realiza la publicación previa de la relación de directivos a ser evaluados.

- 5) Realiza la consolidación de las observaciones realizadas por las Unidades de Gestión Educativa Local a la relación que se prepublicó para posteriormente consolidar una relación final.
- 6) Establece el modelo de evaluación.
- 7) Brinda orientación necesaria a los directivos a ser evaluados, así como absuelve sus dudas respecto a la evaluación.
- 8) Realiza el monitoreo de la adecuada conformación de los comités tanto de vigilancia como de evaluación.
- 9) Diseña la ejecución de actividades de fortalecimiento y capacitación de los comités de evaluación y vigilancia.
- 10) Coordina actividades de información respecto a la evaluación con la DRE y UGEL.
- 11) Monitorea el proceso evaluativo en todo el país.
- 12) Pone al alcance de los directivos evaluados sus resultados personales como también publica la lista de directivos que aprobaron la evaluación.
- 13) Verifica la emisión de resoluciones que concluyen la designación del directivo y su retorno a su plaza correspondiente en el caso de ser desaprobado.

Las Direcciones Regionales de Educación tienen las siguientes responsabilidades:

- 1) Realiza la difusión de la convocatoria, el cronograma, la relación final de directivos a ser evaluados así como los resultados en los medios que disponga.

- 2) Ejecuta la conformación de los comités de vigilancia de manera resolutive, brindándoles los medios que requiera para el cumplimiento de sus obligaciones.
- 3) Realiza la supervisión de conformación de los comités de evaluación de las UGELs a su cargo.
- 4) Verifica que los Comités de Evaluación de cada UGEL cumpla cabalmente con sus funciones.
- 5) Otorga una asistencia técnica de permanentemente a los comités de evaluación de las UGEL de su jurisdicción.
- 6) Coordina acciones de información junto con las UGELs para los directivos evaluados.
- 7) Resuelve los recursos administrativos correspondientes a su jurisdicción, en función de la Ley N° 27444.
- 8) Recibe y custodia las actas de evaluación de los directivos presentadas por los Comités de evaluación.

Las Unidades de Gestión Educativas Locales tienen las siguientes responsabilidades:

- 1) Realizar la difusión de la convocatoria, el cronograma, la lista consolidada de directivos a ser evaluados, así como los resultados de los mismos, por los diferentes medios de comunicación.
- 2) Realizar la validación de la lista de directivos a ser evaluados, publicada previamente por el Ministerio de Educación.
- 3) Realiza la conformación de los comités de evaluación.

- 4) Verifica e cumplimiento de las funciones a cargo de los comités de evaluación.
- 5) Otorga los recursos necesarios a los comités de evaluación de desempeño directivo.
- 6) Realiza la convocatoria a los directivos a ser evaluados a jornadas de información.
- 7) Otorga facilidades a los directivos de la lista de evaluados para acceder a actividades de capacitación.
- 8) Verifica que los comités de evaluación hagan el ingreso de los calificativos en el aplicativo del ministerio en el tiempo oportuno.
- 9) Expide por intermedio de Nexus las resoluciones para un periodo adicional en el caso de los directivos aprobados y de retorno al cargo de origen en el caso de los desaprobados.
- 10) Resuelve los recursos administrativos interpuestos por los evaluados de acuerdo a su competencia.
- 11) Recibe las actas de evaluación de parte de los comités de evaluación para ser remitidos a la DRE.

Conformación de los Comités de evaluación de desempeño directivo

De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2018) los Comités de evaluación de desempeño se conforman de la siguiente manera:

- 1) El director de la Unidad de Gestión Educativa Local o el Jefe del Área de Gestión Pedagógica que es quien preside la comisión.

- 2) El Jefe del Área de Gestión Pedagógica o un Especialista de Educación.
- 3) Un especialista de educación del mismo nivel que el directivo a ser evaluado.

Este Comité realiza las funciones de brindar información respecto a la evaluación a los directivos, aplica los instrumentos de evaluación, ingresa los resultados en el aplicativo, absuelve los reclamos de los evaluados, elabora el informe final para presentarlo a la Dirección Regional de Educación.

Dimensiones del modelo de evaluación del desempeño de directivos de II.EE. de Educación Básica.

De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2018b) las dimensiones a ser evaluadas están destinadas a valorar el liderazgo en la gestión escolar de los docentes que asumen cargos directivos en las instituciones educativas de Educación Básica. Dentro de ellas podemos mencionar:

Gestión de procesos pedagógicos, esta dimensión involucra actividades tales como planificación curricular, monitoreo del trabajo de los docentes en el aula, acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los docentes y seguimiento de los aprendizajes.

- a) La planificación curricular involucra una serie de criterios que el directivo debe de cumplir como son: Los docentes deben contar con las unidades didácticas correspondientes a la competencia a desarrollar; Utilidad del apoyo pedagógico brindado por el

directivo de acuerdo a la apreciación de los profesores; Cumplimiento de los profesores en la presentación de sesiones de aprendizaje; Utilidad del apoyo pedagógico del directivo en la planificación de acuerdo a la apreciación de los profesores; Capacidad del directivo para otorgar asesoría en la elaboración de sesiones de aprendizaje; Existencia de un sistema de planificación de participación colegiada al interior de la institución y promovida y propiciada por el directivo de la misma.

- b) Monitoreo al trabajo de los profesores, el cumplimiento de este indicador involucra la ejecución de una serie de criterios, como son: Monitoreo al desempeño de los docentes en el salón de clases al menos del 50% de los maestros de acuerdo al cronograma previamente establecido; Monitoreo al desempeño de los profesores en el salón de clases al menos del 75% de los maestros de acuerdo al cronograma previamente establecido; Manejo de las Rubricas de observación del desempeño de los maestros en el salón de clase; Monitoreo al desempeño de los docentes en el salón de clases al menos del 90% de acuerdo al cronograma previamente establecido; Sistematización de los resultados de la observación en el salón de clase por parte del personal directivo.
- c) Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesores; para obtener una buena calificación en este indicador, se requiere el cumplimiento de los siguientes criterios: implementación de

estrategias de fortalecimiento o capacitación docente; Implementación de estrategias de capacitación fundamentadas en el diagnóstico de las necesidades de los profesores de la institución educativa; Actividades de acompañamiento de utilidad para mejorar la práctica de los docentes en la institución educativa de acuerdo a la apreciación de los docentes; Generación de espacios de trabajo colegiado por parte de los directivos, que sirvan para intercambiar experiencias y para reflexionar respecto al conjunto de actividades que se realizan en el salón de clase, calificado de acuerdo al criterio de los docentes.

- d) El seguimiento a los aprendizajes; para poder aspirar a una calificación elevada en este indicador el directivo debe cumplir con los siguientes criterios: Gestión de la entrega de los reportes de aprendizaje a los padres o apoderados de manera oportuna; Seguimiento a los aprendizajes de los estudiantes y la promoción de espacios de reflexión respecto a los aprendizajes de los mismos; Inclusión de información descriptiva en los reportes de aprendizaje entregadas a los padres de familia; Pertinencia de los planes de mejora propuestos al interior de la IE.

Gestión de la cultura escolar, esta dimensión implica los siguientes criterios participación de la comunidad educativa en las decisiones institucionales, clima escolar y convivencia escolar.

- a) Participación de la comunidad educativa, para poder obtener una calificación elevada en este indicador se debe de cumplir con los

siguientes criterios: Constitución de instancias de participación de estudiantes reconocidas legalmente; Constitución de instancias de participación que involucre la participación de los miembros de la comunidad educativa, reconocidos de manera formal; Generación de espacios de participación de los padres de familia; Elección democrática del Municipio escolar, así como también de los diferentes organismos de participación estudiantil; Promoción de una elevada participación de los profesores en las decisiones institucionales, por medio de un liderazgo democrático; Participación real de las organizaciones estudiantiles demostrada por medio de la ejecución de los planes de trabajo; Promoción de una muy elevada participación de los profesores en las decisiones institucionales, por medio de un liderazgo democrático.

- b) Clima escolar, para lograr una elevada calificación en este indicador el directivo debe cumplir con los siguientes criterios: Trato respetuoso a los profesores de la institución; Buenas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa; Muy buenas relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa; Promoción de buenas relaciones interpersonales entre los profesores de la institución educativa; Desarrollo de acciones destinadas a la mejoría o preservación del clima a nivel de la institución y de los salones de clase.

- c) Convivencia escolar, el directivo que pretenda obtener una elevada calificación en este indicador debe de cumplir con los siguientes criterios: Elaboración y aprobación de las normas de convivencia institucionales; Identificación de situaciones de violencia escolar; Elaboración participativa y difusión de las normas de convivencia institucionales; Gestión de la atención pertinente a las situaciones que involucran violencia escolar presentadas al interior de la institución; Realización de actividades destinadas a prevenir las situaciones de violencia escolar.

Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la Institución Educativa, esta dimensión involucra actividades tales como seguridad y salubridad de la institución, gestión pertinente de los recursos educativos, matrícula y preservación del derecho irrestricto a la educación, transparencia en la gestión de los recursos educativos.

- a) Seguridad y salubridad, una adecuada calificación en este indicador obedece al cumplimiento de los siguientes criterios: Consideración de la institución como un espacio seguro, sin la presencia de situaciones que pongan en riesgo la integridad física de los estudiantes; Seguridad sanitaria, que involucra ambientes libres de riesgo sanitario; Acondicionamiento de la institución educativa ante situaciones de riesgo de desastres; Organización tanto del personal como de los estudiantes para una adecuada evacuación en caso de desastres; Organización del personal de

la institución para la preservación de la integridad de los estudiantes durante la jornada escolar; Establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones privadas o públicas para preservar la seguridad de los estudiantes ante diferentes tipos de riesgo.

- b) Gestión de recursos educativos, los directivos que pretendan obtener una elevada calificación en este indicador deben de cumplir con los siguientes criterios: Gestión de la distribución y cobertura del material educativo para los estudiantes; Uso pertinente del material educativo proporcionado por el Ministerio de Educación por parte de los alumnos; Promoción del uso adecuado de recursos educativos, así como la consecución de los mismos.
- c) Matrícula y preservación del derecho a la matrícula de los estudiantes. Para poder lograr una elevada calificación en este indicador el directivo debe cumplir con los siguientes criterios: Garantizar la matrícula y permanencia de los estudiantes en la institución educativa sin condicionamiento alguno; Acceso diario a la institución educativa por parte de los estudiantes sin condicionamiento alguno; Cumplimiento de la totalidad de horas de trabajo; Registro oportuno de la matrícula de los alumnos en el aplicativo del Ministerio SIAGIE; Implementación de estrategias de ayuda a los alumnos en situación de vulnerabilidad.

d) Gestión transparente de los recursos financieros. Para poder tentar a un puntaje elevado en este indicador el directivo debe de cumplir con los siguientes criterios: Constitución del Comité de Gestión de Recursos Propios; Transparencia en la captación u utilización de recursos al interior de la institución; Eficiencia en la administración de los recursos de la institución y su correspondiente sustentación ante las instancias de gestión intermedia (UGEL); Registro oportuno de la sustentación respecto al mantenimiento preventivo en el sistema Wasichay.

Factores laborales

Como factores laborales se entiende por aquellos que se constituyen en antecedentes y requisitos previos para el cumplimiento del empleo, Dessler (2009) afirma que los factores laborales son aquellos que certifican la capacidad y experiencia para el cumplimiento de un puesto laboral. La eficiencia de la verificación de antecedentes implica una forma directa y baja en costos para conocer a los aspirantes al cargo, tales como los puestos anteriores, la formación previa, opiniones de sus anteriores jefes; en el caso de los docentes aspirantes o poseedores de cargos directivos implica la formación académica, el tiempo de servicio, la escala magisterial y la experiencia en el cargo directivo.

Los factores laborales para el acceso al cargo de directivos durante el año 2014 se legislaron por la Resolución de Secretaria General N° 1551-2014-MINEDU por lo tanto se evaluará con una adaptación de

la matriz de valoración de trayectoria profesional en la que se incluyan las dimensiones e indicadores de acuerdo a la calificación actual.

Formación académica

Implica la formación académica alcanzada hasta la fecha de aplicación de la evaluación, dicha formación es relativa al cargo que se posee o al que se aspira (Ministerio de Educación del Perú, 2018c).

En el caso de los aspirantes o poseedores del cargo de directivos y de acuerdo con el entorno educativo en el Perú se puede categorizar de la siguiente manera:

- a) Título profesional no universitario
- b) Bachiller (Después del título profesional no universitario)
- c) Licenciatura
- d) Estudios concluidos de maestría
- e) Grado de maestro
- f) Estudios concluidos de doctorado
- g) Grado de doctor

Tiempo de servicio

De acuerdo con el Congreso de la república del Perú (2012) implica el tiempo que se tiene trabajando dentro del sector al cual pertenece el puesto de trabajo; en el caso de los directivos implica la experiencia en el sector educativo desde su acceso a la carrera magisterial.

Podemos categorizarla de la siguiente manera:

- a) Menos de 10 años
- b) 10 – 15 años

- c) 16 – 20 años
- d) 21 – 25 años
- e) 26 – 30 años
- f) 31 – 35 años
- g) 36 – 40 años
- h) Más de 40 años

Escala magisterial

Las escalas magisteriales de acuerdo a la Ley N° 29944 Ley de Reforma magisterial y su modificatoria, la ley N° 30541 que modifica la ley N° 29944 Ley de reforma magisterial y establece disposiciones para el pago de remuneraciones de docentes de institutos y escuelas de educación superior, son las siguientes:

- a) I escala magisterial (Dos años de permanencia mínima)
- b) II escala magisterial (Dos años de permanencia mínima)
- c) III escala magisterial (Tres años de permanencia mínima, menos un año si se ejerce en la zona rural)
- d) IV escala magisterial (Tres años de permanencia mínima, menos un año si se ejerce en la zona rural)
- e) V escala magisterial (Tres años de permanencia mínima, menos un año si se ejerce en la zona rural)
- f) VI escala magisterial (Tres años de permanencia mínima, menos un año si se ejerce en la zona rural)
- g) VII escala magisterial (Cuatro años de permanencia mínima, menos un año si se ejerce en la zona rural)

h) VIII escala magisterial (En esta escala se permanece hasta el momento de retirarse de la carrera pública magisterial)

En este caso en particular, no se considerará dentro de la ficha de evaluación de factores laborales a la VIII escala magisterial, porque a la fecha, no existe ningún docente en el Perú, que alcance esta escala magisterial.

Experiencia en el cargo

Implica la experiencia directa que el docente que ocupa el cargo directivo tiene en el cargo actual, se puede categorizar de la siguiente manera:

- a) Menos de 5 años
- b) 6 – 10 años
- c) 11 – 15 años
- d) 16 – 20 años
- e) 21 – 25 años
- f) 26 – 30 años
- g) 31 – 35 años
- h) 36 – 40 años

2.3. Bases Conceptuales

Desempeño directivo

La gestión del director tiene como función la toma de decisiones que se relacionan con el diseño, dirección y ejecución de los aprendizajes a generarse en la institución educativa; está definida por el ser social

que se desea dotar a la sociedad en la que se vive y definida en función de la comunidad política. (Arroyo, 2006).

Factores laborales

Los factores laborales son aquellos que certifican la capacidad y experiencia para el cumplimiento de un puesto laboral; la eficiencia de la verificación de antecedentes implica una forma directa y baja en costos para conocer a los aspirantes al cargo, tales como los puestos anteriores, la formación previa, opiniones de sus anteriores jefes; en el caso de los docentes aspirantes o poseedores de cargos directivos implica la formación académica, el tiempo de servicio, la escala magisterial y la experiencia en el cargo directivo (Dessler, 2009)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ámbito

El ámbito del presente trabajo de investigación involucra a las instituciones educativas con directores designados, el 2014, de la provincia de Huánuco; incluye instituciones educativas de los trece distritos de la provincia, como son Amarilis, Chinchao, Churubamba, Huánuco, Margos, Pillco Marca, Quisqui, San Francisco de Cayrán, San Pablo de Pillao, San Pedro de Chaulán, Santa María del Valle, Yacus, Yarumayo.

3.2. Población

La población considerada en el presente trabajo de investigación estuvo compuesto por la totalidad de directivos de instituciones educativas de Educación Básica Regular (en sus tres niveles inicial, primaria y secundaria), designados en los concursos convocados con las Resoluciones Ministeriales N° 214-2014-MINEDU y N° 426-2014-MINEDU y sus correspondientes modificatorias, y que fueron evaluados por disposición de la Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU, norma que regula la evaluación de desempeño directivo en cargos directivos de institución educativa de educación básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial y a nivel de la UGEL Huánuco con Resolución Directoral N° 3431-2018.

Tabla N° 1
Población de directivos de Educación Básica evaluados en la
evaluación de desempeño 2018

Modalidad	Nivel	GRUPO I	GRUPO II	Total
EBR	Inicial	6	23	29
	Primaria	24	139	163
	Secundaria	9	22	31
Total		39	184	223

Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (2018).

Elaboración: El investigador.

3.3. Muestra

La muestra considerada en el presente trabajo de investigación estuvo compuesta por sesenta y cuatro directores.

Criterio de exclusión:

Los directores considerados en la Muestra fueron seleccionados teniendo en cuenta su condición de directores liberados; es decir, la totalidad de directores sin aula a cargo de las instituciones educativas de Educación Básica Regular, incluidos en la Resolución Directoral N° 3431-2018 de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco; no se incluyó a los sub-directores y directores con aula a cargo debido a que el sistema de calificación difiere del de los directores, lo que puede generar errores en el cálculo de los resultados finales.

Tabla N° 2

**Muestra de directores sin aula a cargo de Educación Básica
Regular evaluados en la evaluación de desempeño 2018.**

Modalidad	Nivel	GRUPO I	GRUPO II	Total
EBR	Inicial	1	6	7
	Primaria	11	29	40
	Secundaria	5	12	17
Total		17	47	64

Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco (2018).

Elaboración: El investigador.

3.4. Nivel y Tipo de Estudio

3.4.1. Nivel de investigación

La presente investigación, se ubica en el nivel de investigación descriptivo/correlacional, porque nos permitió describir el desempeño directivo y los factores laborales.

3.4.2. Tipos de investigación

La presente investigación estuvo enmarcada en diferentes tipos de acuerdo a la siguiente clasificación:

Por su alcance temporal; el presente trabajo de investigación es asincrónica y de alcance transversal, puesto que las variables se midieron en un solo momento.

Por su profundidad; es descriptiva, porque permite describir el desempeño directivo en la UGEL Huánuco.

Por su carácter; es cuantitativo para el tratamiento de datos.

Por su marco; el presente trabajo de investigación es de campo; porque el investigador se constituyó a la Unidad de Gestión Educativa Local a recabar la información necesaria para la ejecución de la misma.

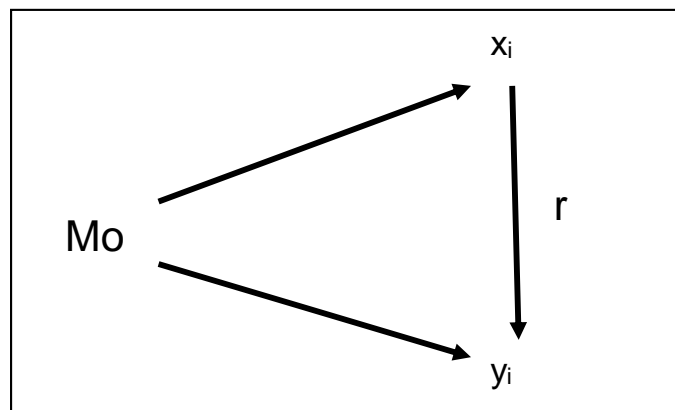
Por su fuente; el presente trabajo de investigación usó datos secundarios, tanto para la recolección de antecedentes como para la selección de los datos.

Por su objeto; es disciplinar; porque el marco teórico está enmarcado en dos disciplinas de la educación como son: Desempeño directivo y factores laborales.

Por los estudios al que dan lugar; el presente trabajo de investigación es de análisis documentario con su respectivo instrumento: Ficha de evaluación, para la obtención de datos necesarios y así determinar la relación entre el desempeño directivo y los factores laborales.

3.5. Diseño de Investigación

El diseño del presente trabajo es no experimental, con su variante transeccional; el esquema del referido diseño se indica a continuación.



Donde:

x_i = Factores laborales

y_i = Desempeño directivo

M_o = Muestra

r = relación.

3.6. Técnicas e Instrumentos

Técnicas: Análisis documentario

Instrumento: Ficha de evaluación

3.7. Validación y Confiabilidad del Instrumento

Ficha técnica de la ficha de evaluación de factores laborales

Nombre original : Ficha de evaluación de factores laborales.

Autor : Ramirez De la Cruz, Jhonny Genaro (Adaptado de la Matriz de trayectoria profesional del Ministerio de Educación del Perú).

Procedencia : Perú.

Administración : Individual. Físico o Computarizado.

Duración : Sin límite de tiempo. Aprox. de 20 minutos.

Aplicación : Informes escalafonarios de los directivos.

Puntuación : Calificación manual o computarizada.

Psicometría : Mide los factores laborales de los docentes designados como directivos en los concursos convocados con las Resoluciones Ministeriales N° 214-2014-MINEDU y N° 426-2014-MINEDU y sus correspondientes modificatorias, como cada una de las dimensiones que la componen,

como son: Formación académica, tiempo de servicio, escala magisterial y experiencia en el cargo. La ficha cuenta con la confiabilidad necesaria pues en la prueba del Coeficiente Alpha de Cronbach = 0.762, lo que implica que cuenta con la confiabilidad necesaria.

Resumen de procesamiento de casos			
		N°	%
Casos	Válido	07	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	07	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,762	4

Validez

Para la validación del instrumento de medición se recurrió a tres expertos en elaboración de instrumentos de medición, quienes cuentan con la formación académica profesional necesaria (grado de doctor y/o magister), como también, la experiencia correspondiente, que les otorga la calificación necesaria para poder otorgar la validez necesaria a los instrumentos de medición de variables.

Validación del instrumento de medición de Factores laborales

JURADO	Dr. Evaristo Borja, Eugenio Marlon	Mg. Haydee Angélica Gonzales Veramendi	Dr. Ruben Esaú Huaynate Bonilla	Total
Calificación	Válido	Válido	Válido	Válido

El promedio de las calificaciones que los expertos en investigación otorgan a la ficha de evaluación de factores laborales es la validez necesaria, para medir la variable factores laborales propuesto por el investigador a cargo del presente trabajo de investigación, confirmando que el instrumento goza de una validez necesaria para medir aquello que pretende medir, y que los indicadores considerados se ajustan a los objetivos que desea alcanzar.

ESCALA VALORATIVA DE LA VARIABLE (X) FACTORES LABORALES		
10 o menos		Bajo
11 – 17		Regular
18 – 24		Alto
25 a más		Muy alto
DIMENSIONES		
Formación académica	1	Título profesional no universitario
	2	Bachiller (Después del título profesional no universitario)
	3	Licenciatura
	4	Estudios concluidos de maestría
	5	Grado de maestro
	6	Estudios concluidos de doctorado
	7	Grado de doctor
Tiempo de experiencia	1	Menos de 10 años
	2	10 – 15 años
	3	16 – 20 años
	4	21 – 25 años
	5	26 – 30 años
	6	31 – 35 años
	7	36 – 40 años
	8	Más de 40 años
Escala magisterial	1	I escala magisterial
	2	II escala magisterial
	3	III escala magisterial
	4	IV escala magisterial

	5	V escala magisterial
	6	VI escala magisterial
	7	VII escala magisterial
Experiencia en el cargo	1	Menos de 5 años
	2	6 – 10 años
	3	11 – 15 años
	4	16 – 20 años
	5	21 – 25 años
	6	26 – 30 años
	7	31 – 35 años
	8	36 – 40 años

Ficha técnica de la ficha de evaluación de desempeño directivo

Nombre original : Ficha de evaluación de desempeño directivo.

Autor : Ministerio de Educación del Perú.

Procedencia : Perú.

Administración : Individual. Físico o Computarizado.

Duración : Sin límite de tiempo. Aprox. de 20 minutos.

Aplicación : Actas de evaluación de desempeño directivo.

Puntuación : Calificación manual o computarizada.

Psicometría : Mide el desempeño directivo de los docentes que fueron designados en los concursos convocados con las Resoluciones Ministeriales N° 214-2014-MINEDU y N° 426-2014-MINEDU y sus correspondientes modificatorias, como cada una de las dimensiones que la componen, como son: Procesos pedagógicos, cultura

escolar y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E. La ficha cuenta con la confiabilidad necesaria pues en la prueba del Coeficiente Alpha de Cronbach = 0.843, lo que implica que tiene la confiabilidad necesaria.

Resumen de procesamiento de casos		
	N°	%
Casos	Válido	07
	Excluido ^a	0
	Total	07

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,843	11

Validez

Para la validación del instrumento de medición se recurrió a tres expertos en elaboración de instrumentos de medición, quienes cuentan con la formación académica profesional necesaria (grado de doctor y magister), como también, la experiencia correspondiente, que les otorga la calificación necesaria para poder otorgar la validez necesaria a los instrumentos de medición de variables.

Validación del instrumento de medición de Desempeño directivo

JURADO	Dr. Evaristo Borja, Eugenio Marlon	Mg. Haydee Angélica Gonzales Veramendi	Dr. Ruben Esaú Huaynate Bonilla	Total
Calificación	Válido	Válido	Válido	Válido

El promedio de las calificaciones que los expertos en investigación otorgan a la ficha de evaluación de desempeño directivo es la validez necesaria para medir la variable desempeño directivo propuesto por el investigador a cargo del presente trabajo de investigación, en consecuencia, se confirma que el instrumento goza de una validez necesaria para medir aquello que pretende medir, y que los indicadores considerados se ajustan a los objetivos que desea alcanzar.

ESCALA VALORATIVA DE LA VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DIRECTIVO		
19 o menos		Muy deficiente
20 – 28		En proceso
29 – 36		Suficiente
37 a más		Destacado
DIMENSIONES		
Gestión de los procesos pedagógicos	6 o menos	Muy deficiente
	7 – 10	En proceso
	11 – 14	Suficiente
	15 o más	Destacado
Gestión del clima escolar	5 o menos	Muy deficiente
	6 – 8	En proceso
	9 – 10	Suficiente
	11 o más	Destacado
Gestión de las condiciones operativas y de recursos de la I.E.	6 o menos	Muy deficiente
	7 – 10	En proceso
	11 – 14	Suficiente
	15 o más	Destacado

3.8. Procedimiento

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se siguió el siguiente procedimiento:

- Se realizó la gestión de los trámites administrativos para acceder a las actas de evaluación de los directivos como también de los informes escalafonarios de los mismos.

- Se identificó a los directivos que cumplían con los requisitos que exige la muestra de investigación.
- Se obtuvo los datos correspondientes a las variables a medir; en el caso de los factores laborales se analizó el informe escalafonario; en el caso del desempeño directivo se verificaron las actas de evaluación de desempeño directivo.
- Se verificó la totalidad de los datos obtenidos descartándose los que se encuentren incompletos.

3.9. Tabulación

Una vez obtenida la información correspondiente, se siguió el siguiente procedimiento:

- Procesamiento de datos, obtenidos los datos correspondientes se procesaron los datos, primero en una hoja de cálculo (Microsoft Excel), posteriormente en el paquete SPSS 22 versión en español.
- Análisis de resultados, se ejecutó teniendo en consideración una visión tanto cuantitativa como cualitativa de los resultados encontrados. Para ello se respetó los criterios científicos necesarios en la toma de decisiones correspondientes que es el contar con un intervalo de confianza de 95%.
- Presentación de resultados, se realizó por medio de tablas de distribución de frecuencia, gráficos estadísticos, tablas de

comprobación de hipótesis y gráficos de distribución de puntos centradas en el logro de los objetivos de investigación y que faciliten una mejor sustentación del presente trabajo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis Descriptivo

Tabla 01

**Nivel de formación académica de los directivos de la Unidad de
Gestión Educativa Local Huánuco, 2018**

Nivel de formación académica	Frecuencia	Porcentaje
Título profesional no universitario	16	25.00%
Bachiller (Después del título profesional no universitario)	6	9.38%
Licenciatura	9	14.06%
Estudios concluidos de maestría	11	17.19%
Grado de maestro	15	23.44%
Estudios concluidos de doctorado	3	4.69%
Grado de doctor	4	6.25%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de factores laborales
Elaboración: El investigador.

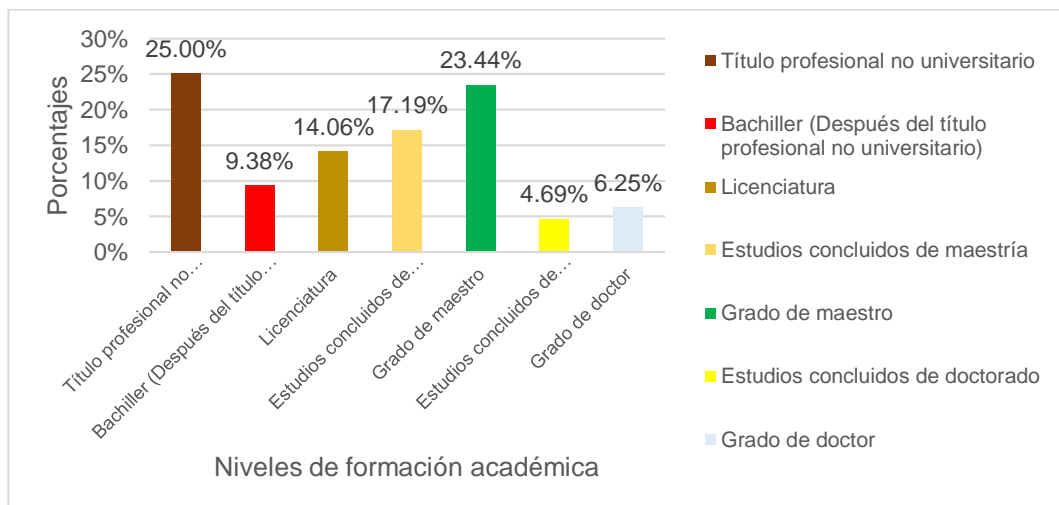


Gráfico 01. Nivel de formación académica de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de factores laborales a los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el 2018, respecto a la formación académica se encontró que el 25% de los directivos evaluados cuenta con los requisitos mínimos para ejercer el cargo de director; es decir, cuenta con título pedagógico, mientras que tan solo el 9.38% de los directivos evaluados alcanzó el grado de bachiller (posterior al título pedagógico), el 14.06% de los directivos cuenta con el título de licenciado en educación, el 17.19% de los directivos evaluados cuenta con los estudios concluidos de maestría, el 23.44% alcanzó el grado de maestro (en diferentes áreas educativas), tan solo el 4.69% de los directivos evaluados cuenta con los estudios concluidos de doctorado y el 6.25% de los directivos evaluados cuenta con el grado de doctorado.

Tabla 02

**Tiempo de servicio de los directivos de la Unidad de Gestión
Educativa Local Huánuco, 2018**

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 años	0	0.00%
10 – 15 años	1	1.56%
16 – 20 años	22	34.38%
21 – 25 años	10	15.63%
26 – 30 años	14	21.88%
31 – 35 años	12	18.75%
36 – 40 años	5	7.81%
Más de 40 años	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de factores laborales
Elaboración: El investigador.

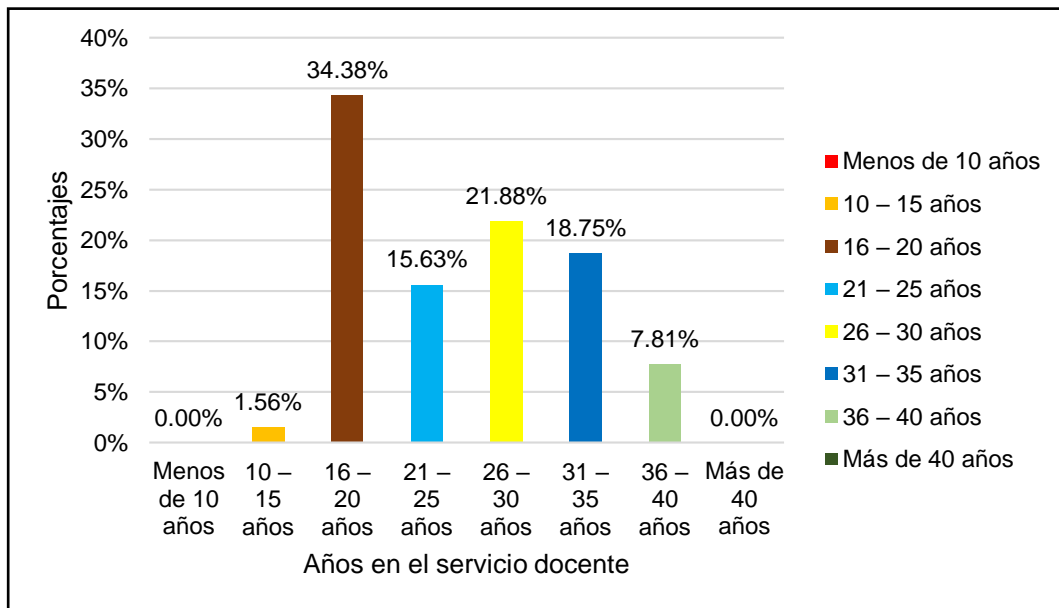


Gráfico 02. Tiempo de servicios de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de factores laborales a los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el 2018, respecto al tiempo de servicio, se encontró que ninguno de los directivos evaluados cuenta con menos de 10 años de experiencia, mientras que tan solo el 1.56% de los directivos evaluados cuenta con experiencia entre 11 y 15 años, el 34.38% de los directivos cuenta con tiempo de servicio entre 16 a 20 años, el 15.63% de los directivos evaluados tiene experiencia laboral entre 21 y 25 años, el 21.88% de directivos tiene una experiencia laboral entre 26 y 30 años; el 18.75% tienen experiencia laboral entre 31 y 35 años, tan solo el 7.81% de los directivos evaluados cuenta con experiencia laboral entre los 36 y 40 años y por último, ninguno de los directivos tiene más de 40 años de experiencia.

Tabla 03
Escala magisterial de los directivos de la Unidad de Gestión
Educativa Local Huánuco, 2018.

Escala magisterial alcanzada	Frecuencia	Porcentaje
I escala magisterial	4	6.25%
II escala magisterial	3	4.69%
III escala magisterial	6	9.38%
IV escala magisterial	30	46.88%
V escala magisterial	15	23.44%
VI escala magisterial	6	9.38%
VII escala magisterial	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de factores laborales
Elaboración: El investigador.

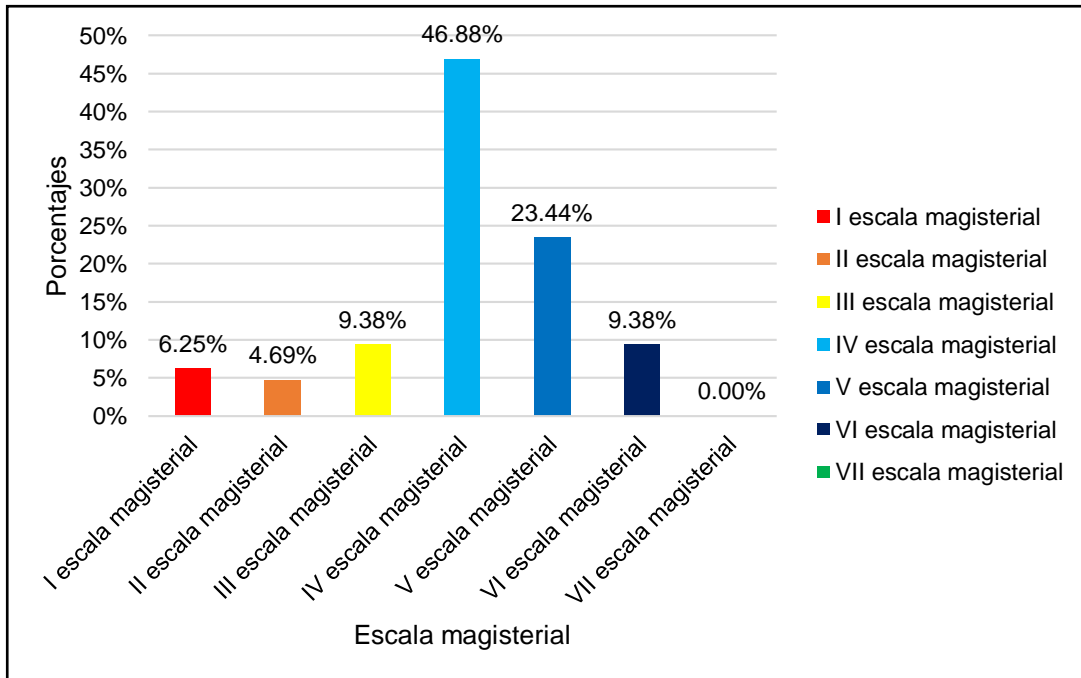


Gráfico 03: Escala magisterial de los directivos de la Unidad de
Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de factores laborales a los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el 2018, respecto a la escala magisterial, se encontró que tan solo el 6.25% de directivos evaluados se encuentra en la primera escala magisterial, mientras que, el 4.69% de directivos evaluados se encuentra en la segunda escala magisterial; el 9.38% de directivos evaluados se encuentra en la tercera escala magisterial, el 46.88% de directivos evaluados se encuentra en la cuarta escala magisterial, el 23.44% de directivos evaluados se encuentra en la quinta escala magisterial; solo un 9.38% de directivos evaluados se encuentra en la sexta escala magisterial y ninguno de los directivos evaluados alcanzó la séptima escala magisterial.

Tabla 04

Experiencia en el cargo de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Experiencia en el cargo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	27	42.19%
6 – 10 años	15	23.44%
11 – 15 años	5	7.81%
16 – 20 años	6	9.38%
21 – 25 años	4	6.25%
26 – 30 años	2	3.13%
31 – 35 años	5	7.81%
36 – 40 años	0	0.00%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de factores laborales
Elaboración: El investigador.

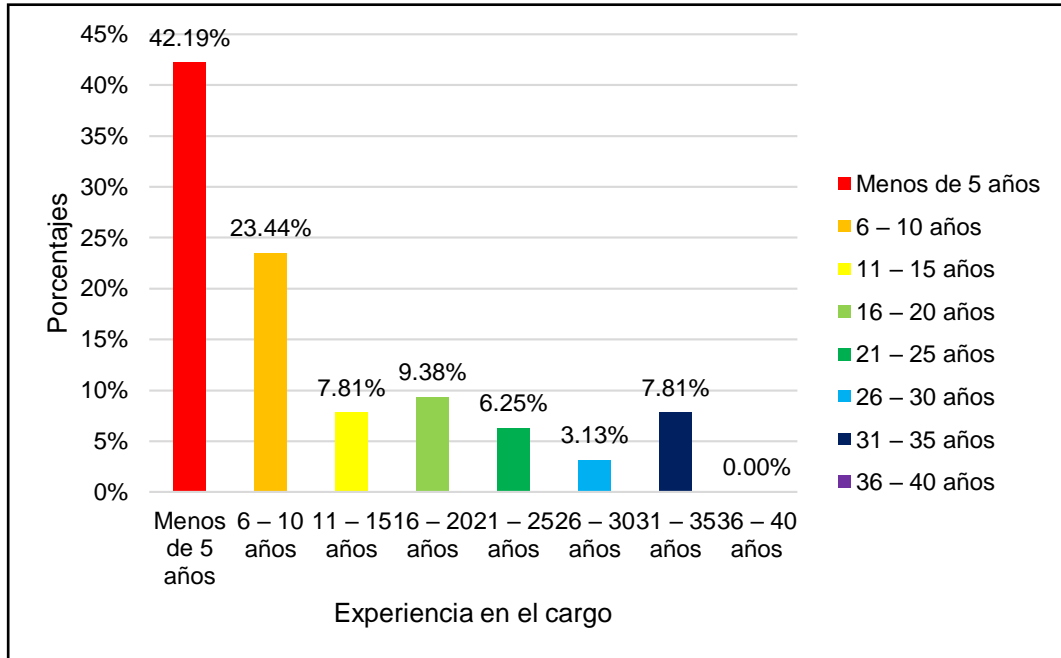


Gráfico 04: Experiencia en el cargo de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de factores laborales a los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el 2018, respecto a experiencia en el cargo, se encontró que el 42.19% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo menor de 5 años; el 23.44% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo de 6 a 10 años; tan solo el 7.81% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo de 11 a 15 años; el 9.38% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo de 16 a 20 años; el 8.25% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo de 21 a 25 años; tan solo el 3.13% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo de 26 a 30 años; el 7.81% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo de 31 a 35 años y ninguno de los directivos evaluados cuenta con experiencia en el cargo directivo superior a los 36 años.

Tabla 05

Factores laborales de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Factores laborales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo [0 - 10]	9	14.06%
Regular [11 - 17]	38	59.38%
Alto [18 - 24]	16	25.00%
Muy alto [25 - 30]	1	1.56%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de factores laborales
Elaboración: El investigador.

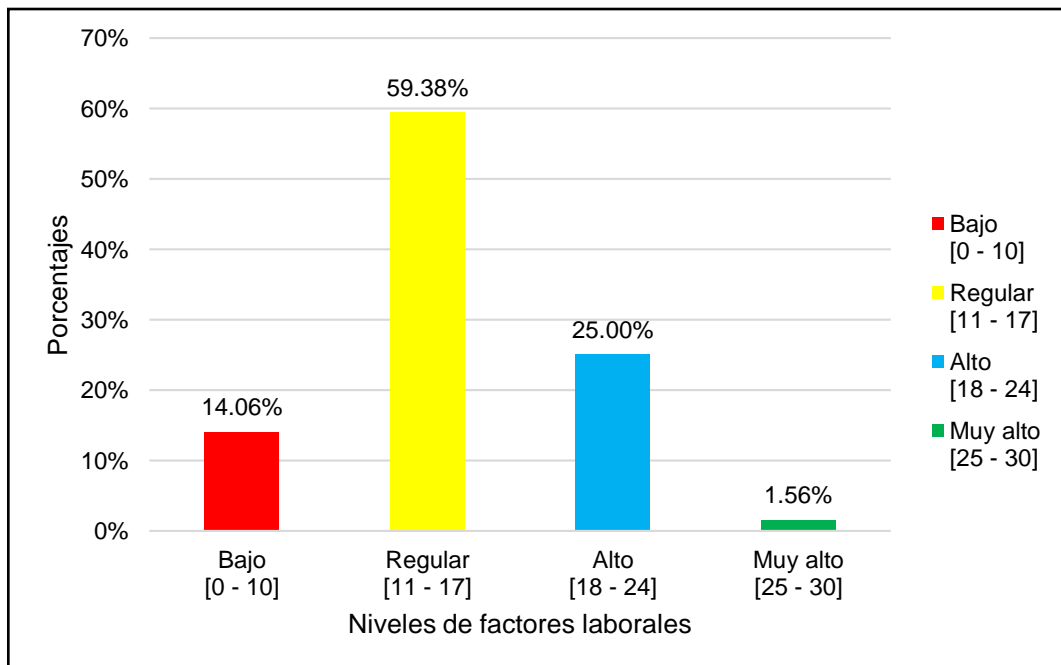


Gráfico 05: Factores laborales de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación a la totalidad de factores laborales hallados en los informes escalafonarios de los directivos

evaluados durante el año 2018, se encontró que el 14.06% de directivos evaluados cuenta con un bajo nivel de factores laborales durante la evaluación de desempeño directivo, mientras que el 59.38% de directivos evaluados cuenta con un nivel regular de factores laborales durante la evaluación de desempeño directivo; el 25% de directivos evaluados cuenta con un alto nivel de factores laborales durante la evaluación de desempeño directivo; por último, tan solo el 1.56% de directivos evaluados cuenta con un muy alto nivel de factores laborales durante la evaluación de desempeño directivo aplicada en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2018.

Tabla 06

Niveles de gestión de los procesos pedagógicos de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Niveles de gestión de los procesos pedagógicos	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	15	23.44%
En proceso	33	51.56%
Suficiente	14	21.88%
Destacado	2	3.13%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño directivo
Elaboración: El investigador.

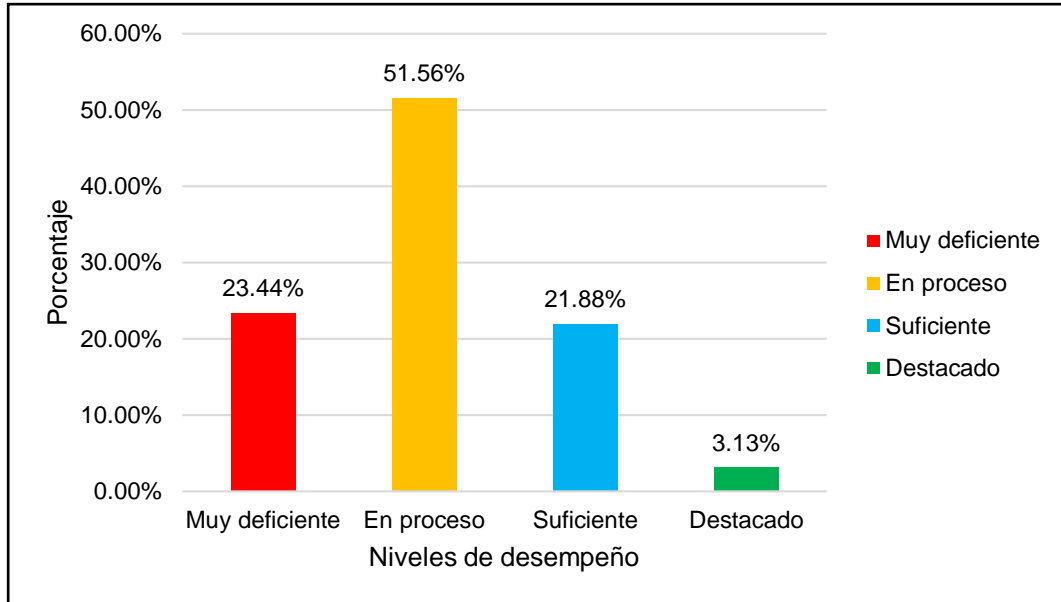


Gráfico 06: Niveles de gestión de los procesos pedagógicos de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de desempeño directivo, a las actas de evaluación de desempeño de los directivos evaluados durante el año 2018, respecto a la gestión de los procesos pedagógicos, se encontró que el 23.44% de directivos evaluados alcanzó un muy deficiente desempeño; un muy resaltante 51.56% de directivos evaluados alcanzó el nivel en proceso, es decir, que aún no cuentan con el nivel suficiente en cuanto a la gestión de los procesos pedagógicos; el 21.88% de los directivos evaluados alcanzó el nivel suficiente en la gestión de los procesos pedagógicos y tan solo el 3.3% de los directivos evaluados alcanzó un nivel destacado en la gestión de procesos pedagógicos del desempeño directivo aplicada en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2018.

Tabla 07

Niveles de gestión del clima escolar de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Niveles de gestión del clima escolar	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	6	9.38%
En proceso	27	42.19%
Suficiente	20	31.25%
Destacado	11	17.19%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño directivo
Elaboración: El investigador.

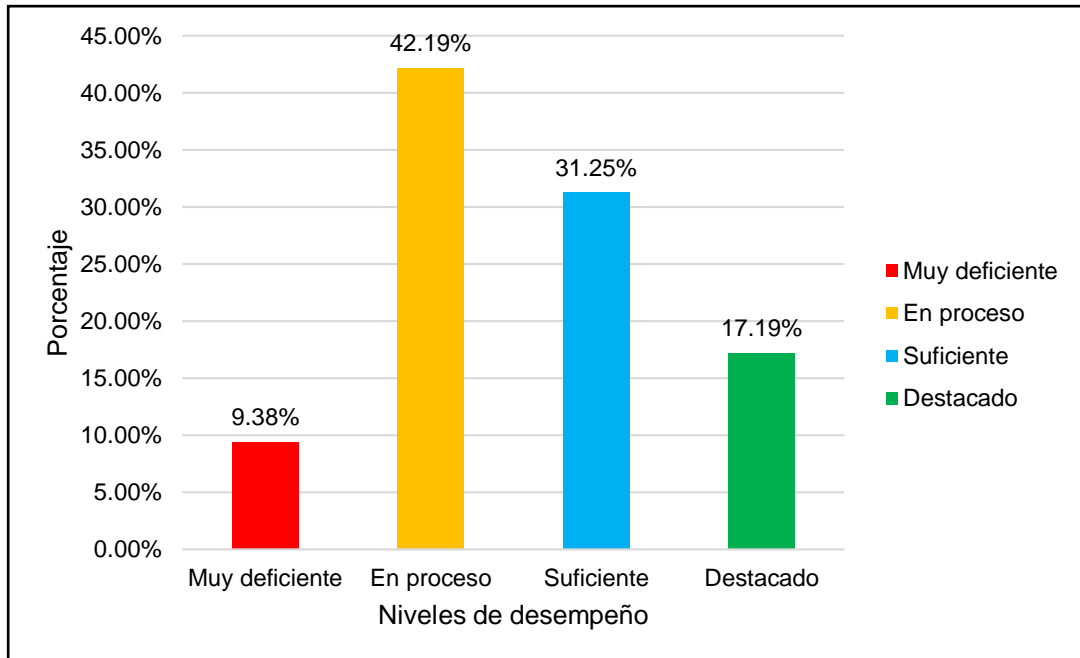


Gráfico 07: Niveles de gestión del clima escolar de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de desempeño directivo a las actas de evaluación de desempeño de los directivos evaluados durante el año 2018, respecto a la gestión del clima escolar, se encontró que el 9.38% de directivos evaluados alcanzó un muy deficiente desempeño; un muy resaltante 42.19% de directivos evaluados alcanzó el nivel en proceso, es decir, que aún no cuentan con el nivel suficiente en cuanto a la gestión del clima escolar; el 31.25% de los directivos evaluados alcanzó el nivel suficiente en la gestión del clima escolar y por último, el 17.19% de los directivos evaluados alcanzó un nivel destacado en la gestión del clima escolar en la evaluación de desempeño directivo aplicada en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco durante el año 2018.

Tabla 08

Niveles de gestión de las condiciones operativas y de recursos de la Institución Educativa de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Niveles de gestión de las condiciones operativas y de recursos de la Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	5	7.81%
En proceso	11	17.19%
Suficiente	35	54.69%
Destacado	13	20.31%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño directivo
Elaboración: El investigador.

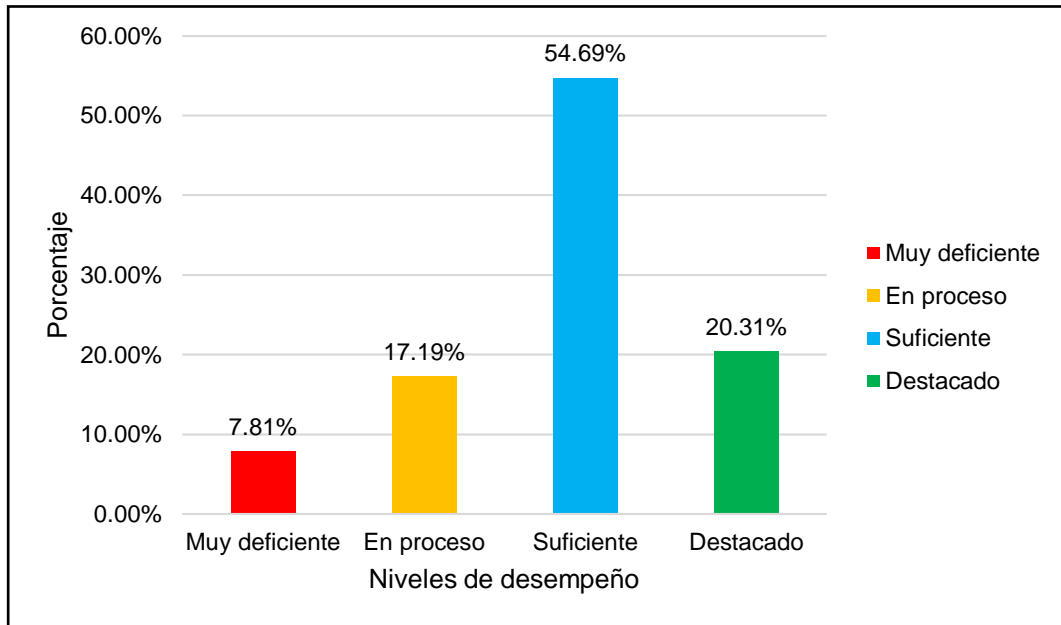


Gráfico 08: Niveles de gestión de las condiciones operativas y de recursos de la Institución Educativa de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de desempeño directivo a las actas de evaluación de desempeño de los directivos evaluados durante el año 2018, respecto a la gestión de las condiciones operativas y de recursos de la Institución Educativa, se encontró que el 7.81% de directivos evaluados alcanzó un muy deficiente desempeño; el 17.19% de directivos evaluados alcanzó el nivel en proceso, es decir, que aún no cuentan con el nivel suficiente; un muy importante 54.69% de los directivos evaluados alcanzó el nivel suficiente en la gestión de las condiciones operativas y de recursos de la Institución Educativa y por último, el 20.31% de los directivos evaluados alcanzó un nivel destacado en la gestión de las condiciones operativas y de recursos de la Institución Educativa durante el año 2018.

Tabla 09

Niveles de desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Niveles de desempeño directivo	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	6	9.38%
En proceso	17	26.56%
Suficiente	34	53.13%
Destacado	7	10.94%
Total	64	100.00%

Fuente: Ficha de evaluación de desempeño directivo
Elaboración: El investigador.

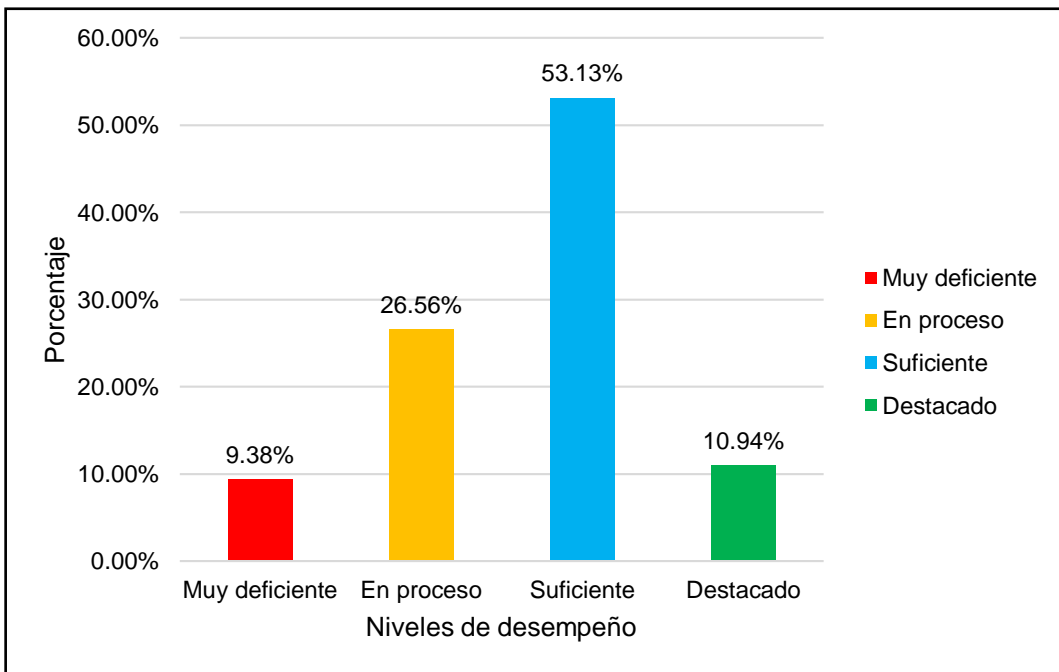


Gráfico 09: Niveles de desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Interpretación: Aplicada la ficha de evaluación de desempeño directivo a las actas de evaluación de desempeño de los directivos evaluados durante

el año 2018, se encontró que tan solo el 9.38% de los directivos evaluados alcanzó un muy deficiente desempeño, por lo tanto, no fueron ratificados en su cargo como directivos; el 26.56% de directivos evaluados alcanzó el nivel en proceso, es decir, que aún no cuentan con el nivel suficiente y por ello retornaron a su cargo de docente; un muy importante 53.13% de los directivos evaluados alcanzó el nivel suficiente de desempeño directivo y por último, tan solo el 10.94% de los directivos evaluados alcanzó un nivel de desempeño directivo destacado en la evaluación de desempeño aplicada a los directivos evaluados durante el año 2018.

4.2. Análisis Inferencial y Contrastación de Hipótesis

Tabla 10

Prueba de normalidad a las variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Decisión
	Estadístico	gl	Sig.	
Formación académica	,154	64	,001	Distribución no es normal
Tiempo de servicio	,170	64	,000	Distribución no es normal
Escala magisterial	,281	64	,000	Distribución no es normal
Experiencia en el cargo	,252	64	,000	Distribución no es normal
Factores laborales	,194	64	,000	Distribución no es normal
Desempeño directivo	,162	64	,000	Distribución no es normal

Fuente: Fichas de evaluación de las variables.

Elaboración: El investigador.

Interpretación: Aplicada la prueba de normalidad se comprobó que la totalidad de variables no obedecen a una distribución normal, por lo tanto, se debe usar para la comprobación de hipótesis pruebas no paramétricas.

Prueba de hipótesis general

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Factores laborales=0.00

Desempeño directivo= 0.00

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 11

Prueba de hipótesis general

		Factores laborales	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Factores laborales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,438**
		N	64
	Desempeño directivo	Coefficiente de correlación	,438**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	64

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Fichas de evaluación de las variables.

Elaboración: El investigador.

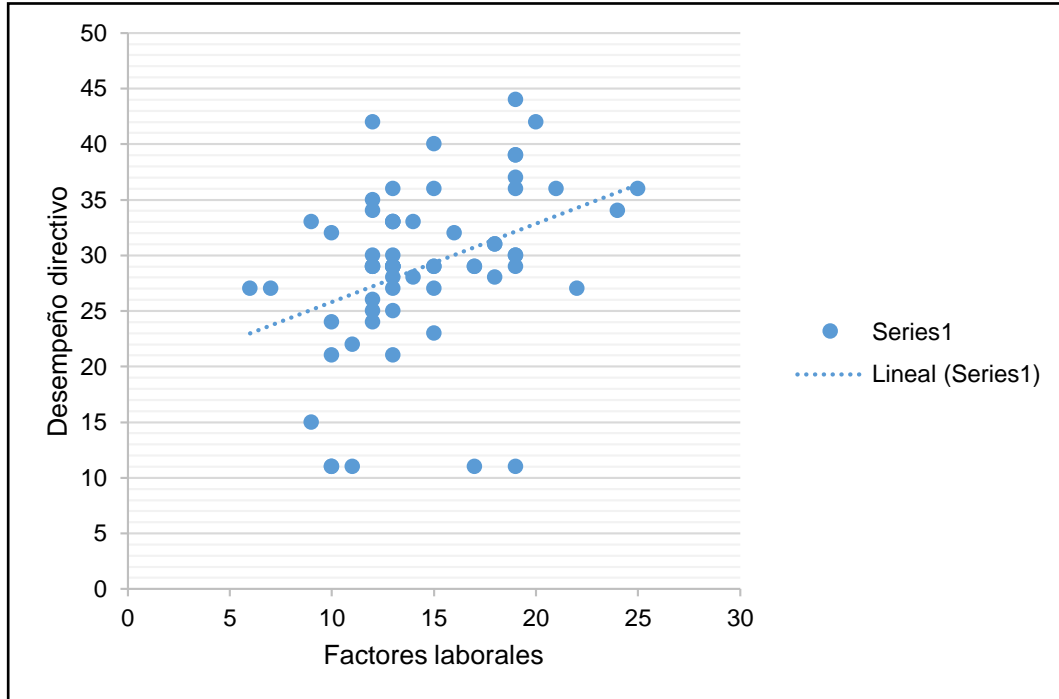


Gráfico 10: Correlación entre los factores laborales y el desempeño directivo

Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.000

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.000 \Rightarrow$ Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

Interpretación: Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de las fichas de evaluación de factores laborales y desempeño directivo, se obtuvo el p-valor= 0.00 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018”.

El valor del coeficiente de correlación 0.438 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre los factores laborales y el desempeño de los directivos, es decir, a mayores factores laborales mejor desempeño de los directivos.

Prueba de hipótesis específica 1

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Formación académica=0.001

Desempeño directivo= 0.00

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 12

Prueba de hipótesis específica 1

		Formación académica	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Formación académica	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,316*
		N	64
	Desempeño directivo	Coefficiente de correlación	,316*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Fichas de evaluación de las variables.

Elaboración: El investigador.

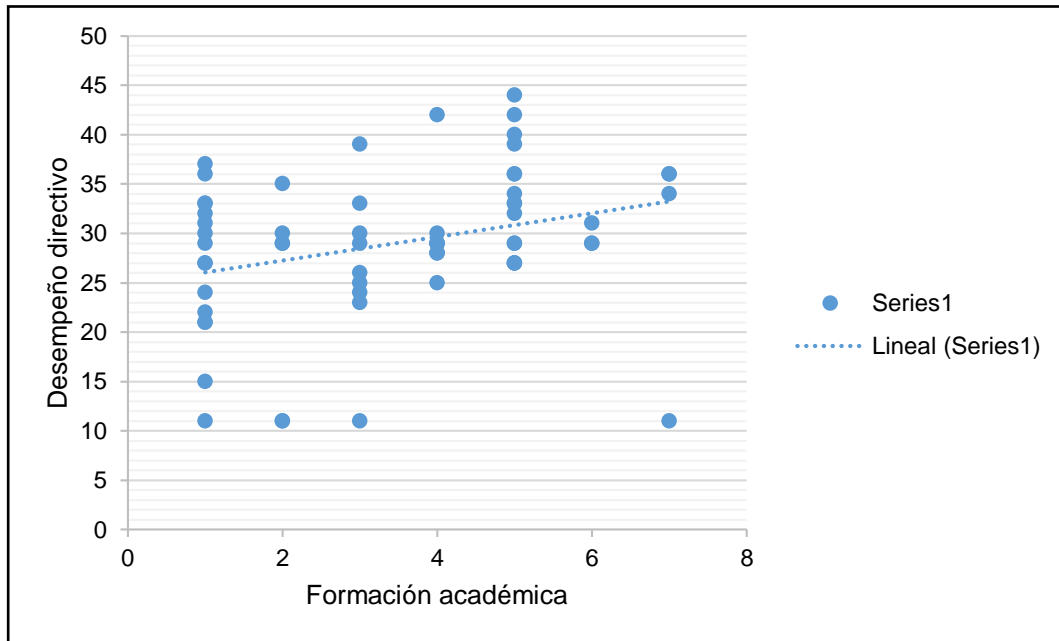


Gráfico 11: Correlación entre la formación académica y el desempeño directivo

Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.011

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.011 \Rightarrow$ Por lo tanto, *se rechaza la hipótesis nula*

Interpretación: Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de las fichas de evaluación de formación académica y desempeño directivo, se obtuvo el p-valor= 0.011 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018”.

El valor del coeficiente de correlación 0.316 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la formación académica y el desempeño de los directivos, es decir, a mayor formación académica mejor desempeño de los directivos.

Prueba de hipótesis específica 2

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Tiempo de servicio=0.000

Desempeño directivo= 0.00

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 13

Prueba de hipótesis específica 2

			Tiempo de servicio	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Tiempo de servicio	Coefficiente de correlación	1,000	,181
		Sig. (bilateral)	.	,153
		N	64	64
	Desempeño directivo	Coefficiente de correlación	,181	1,000
		Sig. (bilateral)	,153	.
		N	64	64

Fuente: Fichas de evaluación de las variables.

Elaboración: El investigador.

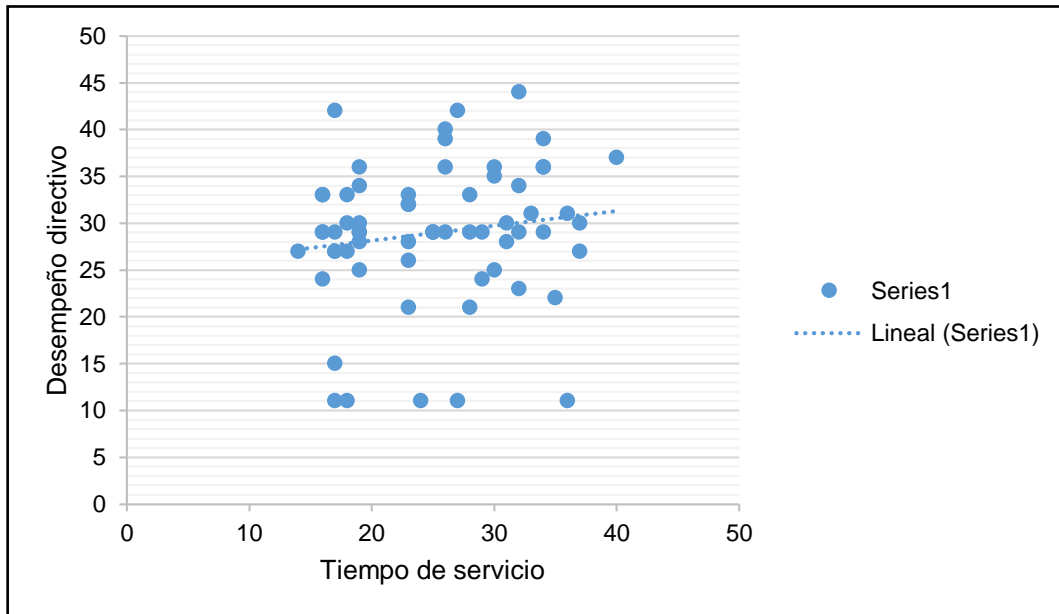


Gráfico 12: Correlación entre el tiempo de servicio y el desempeño directivo

Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.153

$\alpha=0.05 < p\text{-valor}= 0.153 \Rightarrow$ Por lo tanto, se *acepta la hipótesis nula*

Interpretación: Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de las fichas de evaluación de tiempo de servicio y desempeño directivo, se obtuvo el p-valor= 0.153 valor que es mayor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir “No existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018”.

El valor del coeficiente de correlación 0.181 es irrelevante, es decir, que carece de mayor valor debido a que se demostró la inexistencia de correlación entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos.

Prueba de hipótesis específica 3

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Escala magisterial=0.000

Desempeño directivo= 0.00

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 14

Prueba de hipótesis específica 3

			Escala magisterial	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Escala magisterial	Coeficiente de correlación	1,000	,235
		Sig. (bilateral)	.	,062
		N	64	64
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,235	1,000
		Sig. (bilateral)	,062	.
		N	64	64

Fuente: Fichas de evaluación de las variables.
Elaboración: El investigador.

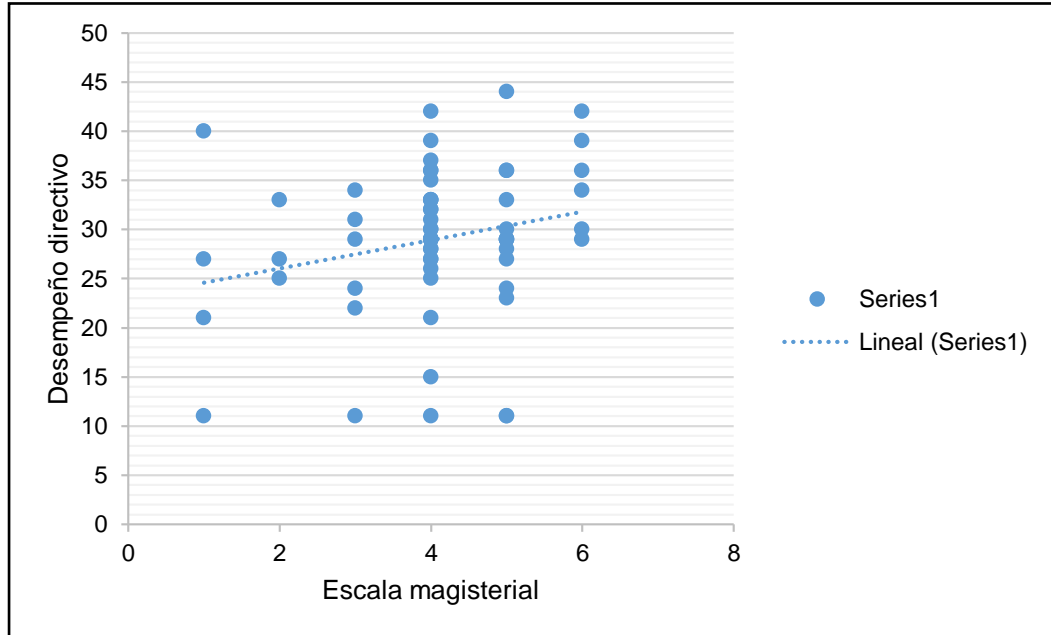


Gráfico 13: Correlación entre la escala magisterial y el desempeño directivo

Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.062

$\alpha=0.05 < p\text{-valor}= 0.062 \Rightarrow$ Por lo tanto, *se acepta la hipótesis nula*

Interpretación: Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de las fichas de evaluación de escala magisterial y desempeño directivo, se obtuvo el p-valor= 0.062 valor que es mayor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir “No existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018”.

El valor del coeficiente de correlación 0.235 es irrelevante, es decir, que carece de mayor valor debido a que se demostró que existe una relación baja entre la escala magisterial del directivo y el desempeño de los directivos.

Prueba de hipótesis específica 4

Paso 1: Formulación de la hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Hi: Existe relación significativa entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.

Paso 2: Establecer el nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Paso 3: Elección de la prueba de hipótesis

Aplicada la prueba de normalidad se encontró:

Experiencia en el cargo=0.000

Desempeño directivo= 0.00

Por lo tanto, se hará uso de la prueba de correlación Rho de Spearman

Paso 4: Estimación del p-valor

Tabla 15

Prueba de hipótesis específica 4

		Experiencia en el cargo	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Experiencia en el cargo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,304*
		N	64
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,304*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	64

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Fichas de evaluación de las variables.

Elaboración: El investigador.

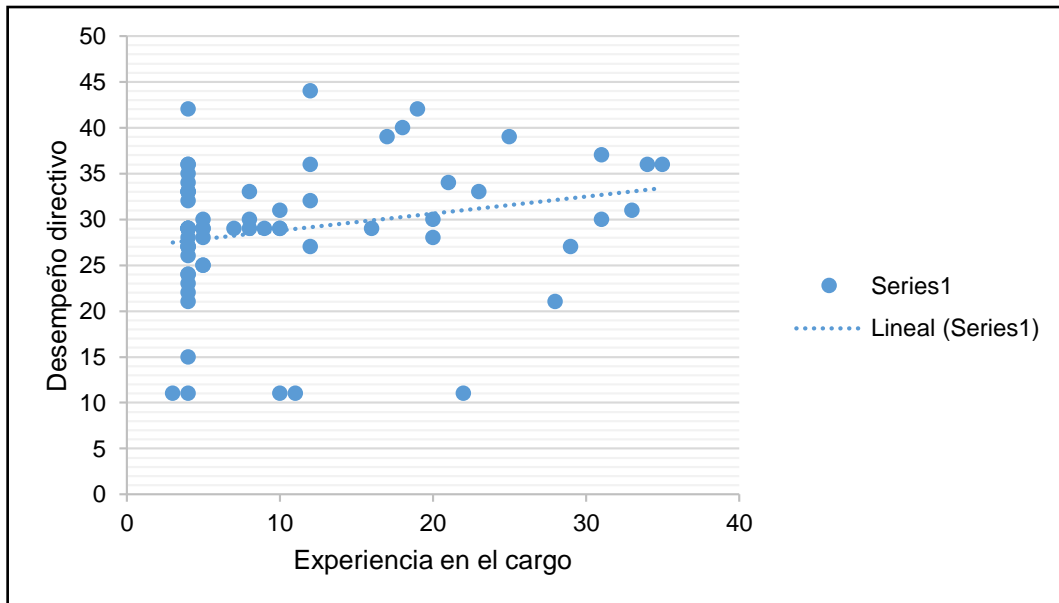


Gráfico 14: Correlación entre la experiencia en el cargo y el desempeño directivo

Paso 5: Toma de decisiones

p-valor= 0.015

$\alpha=0.05 > p\text{-valor}= 0.062 \Rightarrow$ Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula

Interpretación: Aplicada la prueba de correlación Rho de Spearman a los datos obtenidos de la aplicación de las fichas de evaluación de escala magisterial y desempeño directivo, se obtuvo el p-valor= 0.015 valor que es menor al valor de significancia=0.05; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, es decir “Existe relación significativa entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018”.

El valor del coeficiente de correlación 0.304 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos, es decir, a mayor experiencia como directivo mejor desempeño de los directivos.

4.3. Discusión de resultados

La preocupación por la educación a nivel mundial, que no solo se fundamenta en el aspecto cultural, es también una preocupación económica, pues los países que lograron mejorar su educación han logrado un mayor y más veloz desarrollo económico. Teniendo como objetivo incrementar el crecimiento económico en nuestro país, de manera tal, que se logre progreso económico en la mayoría de ciudadanos, es que se plantearon como parte del Proyecto Educativo Nacional seis objetivos estratégicos, siendo el tercero “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia”. Por ello, es que se implementó el Concurso Público de Acceso a Cargos de Director y Sub director en instituciones educativas públicas 2014, por medio del cual se seleccionó a los directivos de las instituciones educativas de Educación Básica Regular, Educación Básica Productiva, Educación Básica Especial y Educación Técnico Productiva; en un principio, esta designación se ejecutó por un periodo de tres años, con posterioridad se incrementó a cuatro años por medio de la Ley N° 30541.

Esta forma de selección de directivos, aparentemente promueve que los docentes que alcancen los cargos directivos cuenten con la mejor preparación y la experiencia laboral necesaria; pero estos factores no siempre garantizan la idoneidad del directivo al momento de dirigir la institución educativa, por ello, es que se implementó la evaluación de desempeño directivo cuyo principal objetivo es realizar el

fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas, asegurando la permanencia en los cargos directivos de las instituciones educativas, de los profesores que lo ejercieran con transparencia, eficacia y eficiencia.

Teniendo en consideración la definición de Dessler (2009) los factores laborales son aquellos requisitos que certifican la capacidad y experiencia para el cumplimiento de un puesto laboral; la eficiencia de la verificación de antecedentes implica una forma directa y baja en costos para conocer a los aspirantes al cargo, tales como los puestos anteriores, la formación previa, opiniones de sus anteriores jefes; en el caso de los docentes aspirantes o poseedores de cargos directivos implica la formación académica, el tiempo de servicio, la escala magisterial y la experiencia en el cargo directivo.

Revisados los informes escalafonarios de los directivos evaluados en la evaluación de desempeño 2018, se encontró en la formación académica de dichos maestros, que el 25% de los directivos evaluados, es decir, la cuarta parte de ellos, egresó de institutos superiores pedagógicos de nuestro país, sobretodo de los aquellos ubicados en la región Huánuco, principalmente del Instituto Superior Pedagógico Público "Marcos Duran Martel", pero que no continuó sus estudios, o al menos no alcanzó el grado correspondiente (bachiller), este título es un requisito mínimo para ejercer el cargo de directivo. Tan solo, el 9.38% de los directivos evaluados alcanzó el grado de bachiller posterior al título pedagógico (pues no se puede ejercer el

cargo docente y menos directivo con grado de bachiller egresado de las universidades), lo que denota una intención de continuar con su formación docente, pero que por diversos motivos se intervino y no llegó a plasmarse en una realidad. El 14.06% de los directivos cuenta con el título de licenciado en educación, la mayoría de ellos egresó de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, y en otros casos, egresó de institutos pedagógicos y que realizó estudios de complementación académica. El 17.19% de los directivos evaluados cuenta con estudios concluidos de maestría, en diversas menciones, las más comunes son administración educativa, docencia universitaria y psicología educativa, pero por diversos problemas no pueden hasta la fecha alcanzar el grado de maestro o magister. El 23.44% que representa casi la cuarta parte de directivos evaluados, alcanzó el grado de maestro (en diferentes áreas educativas), hecho que confirma la preocupación de un grupo importante de docentes por mejorar su formación profesional. Solamente el 4.69% de los directivos evaluados cuenta con los estudios concluidos de doctorado, siendo la mención más usual la de administración de la educación. Por último, el 6.25% de los directivos evaluados cuenta con el grado de doctor, que es el máximo grado académico.

Otro factor laboral de importancia es el tiempo de servicio, que implica los años de experiencia que el directivo evaluado tiene desde que ingresó a la carrera docente. Aplicada la evaluación del informe escalafonario se encontró que ninguno de los directivos evaluados

cuenta con menos de 10 años de experiencia, debido a los requisitos mínimos que la ley de reforma magisterial exige para ejercer el cargo de directivo. Mientras que, tan solo el 1.56% de los directivos evaluados cuenta con experiencia laboral docente entre 11 y 15 años. El 34.38% de los directivos evaluados, cuenta con tiempo de servicio en el sector educación entre 16 a 20 años, lo que implica más de la tercera parte de directivos evaluados. El 15.63% de directivos evaluados tiene experiencia laboral que oscila entre los 21 y 25 años. El 21.88% de directivos evaluados el 2018 tiene una experiencia laboral en el sector educación que oscila entre 26 y 30 años. El 18.75% de docentes que ejerce el cargo directivo tiene experiencia laboral entre 31 y 35 años. Tan solo el 7.81% de los directivos evaluados cuenta con experiencia laboral entre los 36 y 40 años, que vendrían a ser los docentes más experimentados, pues ninguno de los directivos cuyo desempeño directivo fue evaluado el 2018, tiene más de 40 años de experiencia.

El tercer factor laboral es la escala magisterial, de acuerdo a la Ley N° 29944 “Ley de Reforma Magisterial” y su modificatoria la Ley N° 30541 “Ley que modifica la Ley N° 29944 Ley de reforma magisterial y establece disposiciones para el pago de remuneraciones de docentes de institutos y escuelas de educación superior” existen ocho escalas magisteriales, para las cuales es necesario contar con un mínimo de años de permanencia. Revisados los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el 2018, se encontró que tan solo el

6.25% de directivos evaluados se encuentra en la primera escala magisterial, es decir que accedieron al cargo en la evaluación excepcional que permitió a los docentes con experiencia directiva postular al cargo de director. El 4.69% de directivos evaluados se encuentra en la segunda escala magisterial. El 9.38% de directivos evaluados se encuentra en la tercera escala magisterial; lo que implica que, poco más del 20% de docentes que ocuparon cargos directivos se encuentran ubicados entre la primera y tercera escala magisterial. El 46.88% de directivos evaluados se encuentra en la cuarta escala magisterial durante la evaluación de desempeño, lo que implica que casi la mitad de directivos cuenta con la cuarta escala magisterial. El 23.44% de directivos evaluados se encuentra en la quinta escala magisterial. Otro 9.38% de directivos evaluados se encuentra en la sexta escala magisterial y ninguno de los directivos evaluados alcanzó la séptima escala magisterial.

El cuarto factor laboral evaluado es la experiencia en el cargo, que consiste en la experiencia que el docente tiene como directivo, ya sea en la misma institución en la que labora actualmente, como en cualquier otra institución. Revisados los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el 2018, se encontró que el 42.19% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo menor de cinco años, probablemente la mayoría de ellos están ejerciendo el cargo directivo por primera vez, oportunidad que muy difícilmente hubieran alcanzado con la ley del profesorado anterior. El 23.44% de

directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo que va desde los seis hasta los diez años. Tan solo el 7.81% de directivos evaluados el 2018 cuenta con experiencia en el cargo directivo entre 11 y 15 años. El 9.38% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo entre 16 y 20 años. El 8.25% de directivos evaluados el 2018 cuenta con experiencia en el cargo directivo entre los 21 y 25 años. Solamente el 3.13% de directivos cuenta con experiencia en el cargo directivo entre los 26 y 30 años, lo que implica una gran experiencia como directivo. El 7.81% de directivos cuenta con experiencia laboral en el cargo directivo entre 31 y 35 años, este grupo representa a los más experimentados como directivo, pues ninguno de los directivos evaluados cuenta con experiencia en el cargo directivo superior a los 36 años.

Analizando los factores laborales encontrados en los informes escalafonarios de los directivos evaluados durante el año 2018, se pudo verificar que la gran mayoría de docentes que ejercen el cargo directivo, es decir el 59.38% de directivos evaluados cuenta con un nivel regular de factores laborales (sumando la totalidad de factores laborales tales como formación académica, tiempo de servicio, escala magisterial y experiencia en el cargo) y un muy bajo porcentaje de directivos evaluados, es decir tan solo el 1.56% de directivos evaluados contaba con un muy alto nivel de factores laborales (sumando la totalidad de factores laborales tales como formación académica, tiempo de servicio, escala magisterial y experiencia en el

cargo) durante la evaluación de desempeño directivo aplicada en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco el año 2018.

Considerando la definición de Werther y Davis (2008) quienes afirman que el desempeño “implica el rendimiento global del trabajador y su contribución total a la organización hecho que justifica su permanencia al interior de la organización”, y que el cargo de directivo “corresponde al área de gestión institucional al que se accede por medio de concursos; para poder postular a dicho cargo el docente debe de estar ubicado entre la tercera y octava escala magisterial”, de manera excepcional y por única vez, postularon en el 2014 docentes ubicados entre la primera y segunda escala magisterial pero que necesariamente tuvieran experiencia como directivos (Congreso de la República del Perú, 2017); la evaluación de desempeño directivo “implica la verificación del rendimiento global del directivo en el área de gestión institucional y su contribución a la institución educativa y al sistema educativo peruano en general, al logro de la mejora de la calidad educativa”.

La evaluación de desempeño directivo está conformada de acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2018b) por tres factores primordiales que reflejan el rendimiento global del directivo y su contribución a la institución educativa: La gestión de procesos pedagógicos, la gestión de la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa.

La gestión de procesos pedagógicos, implica actividades fundamentales como la planificación curricular, el monitoreo al trabajo de los profesores, el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesores y el seguimiento a los aprendizajes. Revisadas las actas de evaluación de desempeño directivo se encontró que más de la mitad de directivos (51.56%) se encuentra en proceso de lograr una adecuada gestión de procesos pedagógicos; es decir, no alcanza el nivel ideal en este aspecto del desempeño directivo; otro factor muy preocupante es que cerca de la cuarta parte (23.44%) de directivos evaluados tiene un desempeño muy deficiente, lo que expresa que el 75% de directivos no cuenta con el desempeño ideal para ejercer el cargo directivo; mientras que solamente el 3.13% de directivos alcanzó el nivel destacado. Estos resultados nos dan a entender que actividades tales como la planificación curricular, el monitoreo al trabajo de los profesores, el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los profesores y el seguimiento a los aprendizajes que deberían ser la gran fortaleza de los directivos, no lo son.

La gestión de la cultura escolar implica factores tales como la participación de la comunidad educativa, el clima escolar y la convivencia escolar. Revisadas las actas de evaluación de desempeño directivo se puede verificar que poco más de la mitad de directivos evaluados no realiza una gestión adecuada del clima escolar (9.28% muy deficiente y 42.19% en proceso), factor que puede deberse a que el currículo de formación de docentes no incluye

la administración de recursos humanos, gestión del talento humano y/o comportamiento organizacional, factor que resulta una debilidad a la hora de tener que trabajar con otras personas, sobretodo para aquellos que ejercen el cargo directivo por primera vez.

El tercer factor o dimensión que forma parte del desempeño directivo es la gestión de las condiciones operativas y recursos de la Institución educativa, que implica la seguridad y salubridad, gestión de recursos educativos, matrícula y preservación del derecho a la matrícula de los estudiantes y la gestión transparente de los recursos financieros; en este aspecto, revisadas las actas de evaluación de desempeño directivo de los directivos evaluados se encontró que la cuarta parte de los directivos evaluados no alcanzó un manejo óptimo (7.81% muy deficiente y 17.19% en proceso); dentro de los directivos que se encuentran en este grupo se encuentran aquellos que realizaron malos manejos del dinero otorgado por el gobierno peruano para el mantenimiento de las instituciones educativas y/o descuidaron sus responsabilidades de registro de matrículas; esto se debe principalmente a un exceso de individualismo a la hora de manejar los recursos de la institución educativa, como también a una inadecuada formación profesional, pues el currículo de formación docente no incluye administración de recursos financieros, contabilidad básica, y como ya se verificó en la evaluación de factores laborales, muchos directivos solo estudiaron la carrera docente.

El desempeño directivo en general de los directivos evaluados el 2018 refleja que el 36% de los directivos no alcanzó un adecuado desempeño (9.28% muy deficiente y 26.56% en proceso), la gran mayoría de ellos desaprobados en la evaluación de desempeño directivo y por lo tanto imposibilitados de ratificarse por un periodo más.

Al iniciar el presente trabajo de investigación partimos de la hipótesis que “Existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” la misma que logró confirmarse luego de aplicar la prueba de contrastación de hipótesis cuyo p-valor =0.000 y el coeficiente de correlación 0.438 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre los factores laborales y el desempeño de los directivos, es decir, a mayores factores laborales mejor desempeño de los directivos. Lo que implica que la conjunción de formación académica, tiempo de servicio, escala magisterial y experiencia laboral, guarda relación con el desempeño directivo.

Con la presente investigación se demuestra que el desempeño es una variable multirelacional, pues guarda relación con una serie de variables como lo demostró Zans (2017), que si se mejora el clima organizacional este logrará incidir positivamente en el desempeño laboral; razón por la que se hace necesario motivar a los jefes y autoridades. Esta afirmación demuestra que existen factores externos que se relacionan con el desempeño directivo.

Ferro (2017) es otro investigador quien demostró que “Existe una correlación positiva y directa entre el desempeño directivo y el acompañamiento pedagógico”. En este caso en particular el acompañamiento pedagógico es una de las principales funciones que el directivo realiza al interior de la institución educativa.

Montoya (2016) reafirma la multirelación del desempeño laboral, pues demostró que “Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PTS Perú; pudiéndose afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional mejor será el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa seleccionada”.

Otro investigador que demostró la polirelación de la variable desempeño directivo fue Mejía (2017) quien identificó que “Existe una relación directa entre el Proyecto Educativo Institucional y el desempeño directivo en la Institución Educativa N° 32394 “Pampas del Carmen”. Esta correlación es bastante obvia, pues la elaboración del Proyecto Educativo Institucional es una de las principales funciones del directivo al interior de la institución educativa.

Se identificó además que “Existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” luego de la prueba de comprobación de hipótesis en la que se encontró $p\text{-valor} = 0.011$ y coeficiente de correlación 0.316 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la formación académica y el

desempeño de los directivos, es decir, a mayor formación académica mejor desempeño de los directivos. Lo que ratifica que la inversión de tiempo, dedicación y dinero en estudios, valen la pena pues contribuyen a un mejor desempeño directivo. Esta hipótesis se refuerza con la conclusión de Palmar, Rafael, Valero y Jhoan (2014) quienes lograron identificar que los factores que inciden en el desempeño laboral son el ambiente laboral agradable y el salario justo. Pues, cuanto mayor sea la formación académica de los docentes directivos, estas terminan por plasmarse en mejoras salariales.

Se identificó además que “No existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” con lo que se puede afirmar que el contar con más años en el sector educativo no necesariamente garantiza un mejor desempeño directivo, si es que no va acompañado de otros factores.

También se logró identificar que “No existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018”, por tanto, el solo hecho de contar con la escala magisterial no garantiza un adecuado desempeño directivo.

Se logró identificar que “Existe relación significativa entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” pues el p-valor= 0.062 y

el coeficiente de correlación 0.304 nos permite afirmar que existe una correlación positiva media entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos, es decir, a mayor experiencia como directivo mejor desempeño de los directivos.

Luego de realizada el presente trabajo de investigación se puede afirmar que se alcanzó la totalidad de objetivos previamente planteados.

4.4. Aporte de la Investigación

Los resultados alcanzados luego de realizado el trabajo de investigación nos permitieron identificar las debilidades y fortalezas de los docentes que desempeñan el cargo de directivos en las diferentes instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco y que fueron evaluados el año 2018, como requisito para permanecer en el cargo directivo por un periodo más.

Dentro de las mayores debilidades se encuentra la falta de interés de muchos docentes (25%) por continuar su formación académica quedándose con el primer título obtenido. La falta de preparación de poco más del 10% de directivos para poder superar la segunda escala magisterial, cerca de la mitad de directivos tienen menos de cinco años de experiencia como directivo. Más de la mitad de directivos (14.06% bajo nivel y 59.38% regular nivel) que no cuenta con factores laborales idóneos. La gestión de los procesos pedagógicos es quizá la mayor debilidad de los directivos (el 75% tiene un desempeño muy deficiente o se encuentra en proceso), pese a que debería ser la

mayor fortaleza de los docentes que ejercen el cargo directivo. La gestión del clima escolar en poco más de la mitad de las instituciones no llega a ser la esperada.

Las mayores fortalezas de los directivos evaluados radican en que cerca al 80% de los directivos se encuentran ubicados entre la cuarta y séptima escala magisterial (Tabla 03). Más de la cuarta parte de directivos cuenta con altos y muy altos factores laborales. Cerca de la mitad de directivos (31.25% suficiente y 17.19% destacado, tabla 07) se preocupó por realzar una adecuada gestión del clima escolar. La gestión de las condiciones operativas y de recursos de la institución educativa ha sido una prioridad de los directivos pues el 75% de los directivos obtuvo calificativos entre suficiente y destacado (Tabla 08). El desempeño directivo a nivel de la UGEL Huánuco es bueno, pues más del 64% de directivos obtuvo niveles entre suficiente y destacado.

CONCLUSIONES

Primero: Se determinó que existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018; afirmación que se fundamenta en $p\text{-valor} = 0.000$. Existiendo una correlación positiva media (valor del coeficiente de correlación 0.438) entre los factores laborales y el desempeño de los directivos; es decir, a mayores factores laborales mejor desempeño de los directivos en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco.

Segundo: Se identificó que existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018; afirmación que se fundamenta en $p\text{-valor} = 0.011$. Existiendo una correlación positiva media (valor del coeficiente de correlación 0.316) entre la formación académica y el desempeño de los directivos; es decir, a mayor formación académica mejor desempeño de los directivos en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco.

Tercero: Se identificó que no existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018; afirmación que se

fundamenta en el $p\text{-valor}=0.153$ valor que es mayor al valor de significancia= 0.05 .

Cuarto: Se identificó que no existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018; afirmación que se fundamenta en el $p\text{-valor}=0.062$ valor que es mayor al valor de significancia= 0.05 .

Quinto: Se identificó que existe relación significativa entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018; afirmación que se fundamenta en $p\text{-valor}=0.015$. Existiendo una correlación positiva media (valor del coeficiente de correlación 0.304) entre la experiencia en el cargo y el desempeño de los directivos, es decir, a mayor experiencia en el cargo mejor desempeño de los directivos en las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco.

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

A los directivos de las universidades públicas y privadas del país, promover los cursos de complementación académica, debido a que existe un elevado porcentaje de docentes que no cuentan con el grado de bachiller, requisito mínimo para tentar al grado académico de magister y posteriormente al doctorado.

A los directivos de las instituciones educativas de las Unidades de Gestión Educativa Locales de la región Huánuco, autoridades multisectoriales, promover cursos de capacitación que contribuyan a la preparación de los docentes, para que así puedan acceder a escalas magisteriales superiores.

A los docentes en general, participar en actividades que contribuyan a su formación profesional favoreciendo así que sus factores laborales se incrementen y en consecuencia se conviertan en profesionales más competitivos.

A los directivos de las instituciones educativas y de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, elaborar planes debidamente fundamentados que contribuyan al acompañamiento y monitoreo, del desempeño docente en caso de directivos de instituciones educativas y del desempeño directivo en caso de la Unidad de Gestión Educativa Local. Esto permitirá que el directivo fortalezca sus habilidades y competencias laborales de manera constante y asistida.

A los directivos de las instituciones educativas, se les recomienda invertir tiempo, dedicación y dinero en su formación y preparación, llevando a cabo,

cursos tanto virtuales como presenciales, que los fortalezcan en el trabajo con recursos humanos y el comportamiento que estos tienen al interior de una organización. Esto permitirá al directivo un mejor manejo de la gestión del clima escolar al interior de la institución educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alayo, F. (06 de diciembre del 2016). Perú sale del último lugar en la prueba PISA 2015. *El comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/peru-sale-lugar-prueba-pisa-2015-152124>

Condori, M. (2017). *Gestión del director y desempeño docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Congreso de la República del Perú. (2003). *Ley 28044 – Ley General de Educación*. Lima: Autor.

Congreso de la República del Perú. (2012). *Ley N° 29944 - Ley de reforma magisterial*. Lima: autor.

Congreso de la República del Perú. (2017). *Ley N° 30541 - Ley que modifica la ley 29944 Ley de reforma magisterial y establece disposiciones para el pago de remuneraciones de institutos y escuelas de educación superior*. Lima: autor.

Consejo Nacional de Educación. (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima: Autor.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ª Ed.). México D.F.: Pearson Education.

Ferro, E. (2017). *Desempeño directivo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N° 1179 Tomas Alva Edison UGEL 05 San Juan de Lurigancho-2017*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Gómez, R. (2004). *Calidad educativa: Más que resultados en pruebas estandarizadas*. Revista educación y pedagogía, 16 (38) pp. 75-89.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Mejía, E. (2017). *Proyecto educativo institucional y desempeño directivo en "Pampas del Carmen", 2016*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.

Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Resolución de Secretaria General N° 1551-2014-MINEDU. Normas para el Concurso Público para Acceso a Cargos de Director y Sub director en instituciones educativas públicas 2014*. Lima: Autor.

Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Compromisos de gestión escolar y Plan Anual de Trabajo 2017*. Lima: Autor.

Ministerio de Educación del Perú. (2018). *Resolución Ministerial N° 271-2018-MINEDU. Norma que regula la evaluación de desempeño directivo en cargos directivos de institución educativa de educación básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial*. Lima: Autor.

- Ministerio de Educación del Perú. (2018b). *Evaluación del desempeño en cargos directivos de I.E. Educación básica. Manual del Comité de Evaluación*. Lima: Autor.
- Ministerio de Educación del Perú. (2018c). *Resolución Ministerial N° 072-2018-MINEDU. Norma que regula el concurso público de acceso a cargos directivos de institución educativa y a cargos de especialistas de educación de Unidad de Gestión Educativa Local y Dirección Regional de Educación, de educación básica 2018*. Lima: Autor.
- Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015*. (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Palmar, G.; Rafael, S.; Valero, U. y Jhoan, M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado de Zulia*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Ponciano, D. (2016). *Liderazgo directivo y desempeño docente en Chavinillo, 2016*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.

Salas, A. (2015). *Liderazgo directivo y desempeño laboral en los docentes Huánuco – 2015*. (Tesis de maestría inédita). Universidad César Vallejo, Huánuco, Perú.

Tejedor, F. (2013). La evaluación del profesorado como estrategia de mejora de la calidad de enseñanza universitaria. *Revista de educación y derecho*, 548 (17), 1 – 9.

Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco. (2018). *Resolución Directoral N° 3431-2018. Aprobación de directivos a evaluar y conformación de los comités de evaluación de desempeño docente 2018*. Huánuco: Autor.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª Ed.). México D. F.: Mc Graw Hill Interamericana.

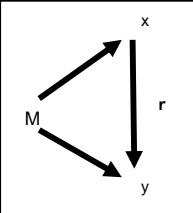
Zans, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAM – Managua en el periodo 2016*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.

Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicio compartidos de una embotelladora de bebidas*. (Tesis de maestría inédita). Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

TÍTULO: Factores laborales relacionados al desempeño directivo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018
 TESISTA: Ramírez De La Cruz, Jhonny Genaro

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?</p> <p>Problemas específicos PE.1. ¿Qué relación existe entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?</p> <p>PE.2. ¿Qué relación existe entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?</p> <p>PE.3. ¿Qué relación existe entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?</p> <p>PE.4. ¿Qué relación existe entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación existente entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.</p> <p>Objetivos específicos OE.1. Identificar la relación existente entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. OE.2. Identificar la relación existente entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. OE.3. Identificar la relación existente entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. OE.4. Identificar la relación existente entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre los factores laborales y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas HE.1. Existe relación significativa entre la formación académica y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. HE.2. Existe relación significativa entre el tiempo de servicio y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. HE.3. Existe relación significativa entre la escala magisterial y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018. HE.4. Existe relación significativa entre la experiencia en el cargo directivo y el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.</p>	Desempeño directivo	Procesos pedagógicos	Planificación curricular Monitoreo del trabajo docente en el aula Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente Seguimiento de los aprendizajes	<p>Nivel Descriptivo/ Correlacional Por su Alcance temporal; sincrónica Por su profundidad; descriptiva Por su carácter; mixto Por su marco de campo Por su fuente; mixta Por su objeto; disciplinar Por los estudios al que dan lugar; encuestas con su respectivo instrumento el cuestionario DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> 	<p>Técnica Análisis documentario</p> <p>Instrumento -Ficha de evaluación de desempeño directivo</p> <p>-Ficha de evaluación de factores laborales</p>
				Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa Clima escolar Convivencia escolar		
				Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.	Seguridad y salubridad Gestión de recursos educativos Matrícula y preservación del derecho a la educación Gestión transparente de los recursos financieros		
			Factores laborales	Formación académica	Grado de doctor Estudios concluidos de doctorado Grado de maestro Estudios concluidos de maestría Licenciatura Bachiller Título profesional no universitario		
				Tiempo de servicio	Menos de 10 años 10 – 15 años 16 – 20 años 21 – 25 años 26 – 30 años 31 – 35 años 36 – 40 años Más de 40 años		
					Población 230 directivos Muestra 72 directores		

PE.5. ¿Cuál es el factor que mayor relación tiene con el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018?	Educativa Local Huánuco, 2018. OE.5. Identificar el factor laboral que mayor relación tiene con el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018.	Educativa Local Huánuco, 2018. HE.5. El factor que mayor relación tiene con el desempeño de los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018, es la escala magisterial.		Escala magisterial	I escala magisterial II escala magisterial III escala magisterial IV escala magisterial V escala magisterial VI escala magisterial VII escala magisterial		
				Experiencia en el cargo	Menos de 5 años 6 – 10 años 11 – 15 años 16 – 20 años 21 – 25 años 26 – 30 años 31 – 35 años 36 – 40 años		

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño directivo	Procesos pedagógicos	Planificación curricular
		Monitoreo del trabajo docente en el aula
		Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente
		Seguimiento de los aprendizajes
	Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa
		Clima escolar
		Convivencia escolar
	Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.	Seguridad y salubridad
		Gestión de recursos educativos
		Matrícula y preservación del derecho a la educación
		Gestión transparente de los recursos financieros

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Factores Laborales	Formación académica	Grado de doctor
		Estudios concluidos de doctorado
		Grado de maestro
		Estudios concluidos de maestría
		Licenciatura
		Bachiller (Después del título profesional no universitario)
		Título profesional no universitario
	Tiempo de servicio	Menos de 10 años
		10 – 15 años
		16 – 20 años
		21 – 25 años
		26 – 30 años
		31 – 35 años
		36 – 40 años
Escala magisterial	I escala magisterial	

		II escala magisterial
		III escala magisterial
		IV escala magisterial
		V escala magisterial
		VI escala magisterial
		VII escala magisterial
	Experiencia en el cargo	Menos de 5 años
		6 – 10 años
		11 – 15 años
		16 – 20 años
		21 – 25 años
		26 – 30 años
		31 – 35 años
36 – 40 años		

Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Datos
FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO
(Adaptado de MINEDU 2018c)

Apellidos y Nombres:.....

Edad:

Sexo:

DIMENSIONES	INDICADORES	DESCRIPCIÓN DE NIVEL	CALIFICACIÓN
Procesos pedagógicos	Planificación curricular	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1
		Cumplimiento de planificación curricular de unidades didácticas Apoyo pedagógico de cierta utilidad para la planificación curricular	2
		Cumplimiento de planificación curricular de sesiones de aprendizaje Apoyo pedagógico de utilidad para la planificación curricular	3
		Asesoría pertinente para planificación de sesiones Sistema de planificación curricular colegiada	4
	Monitoreo del trabajo docente en el aula	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1
		Mediano cumplimiento del plan de monitoreo	2
		Alto cumplimiento del plan de monitoreo Manejo de rúbricas de observación	3
		Cumplimiento muy alto del plan de monitoreo Sistematización de resultados de observaciones de aula	4
	Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1
		Implementación de medidas o estrategias de fortalecimiento docente	2
		Implementación de medidas o estrategias de fortalecimiento docente basado en un diagnóstico preciso Desarrollo de acciones de acompañamiento y fortalecimiento de utilidad para docentes	3
		Fomento de trabajo colegiado	4
	Seguimiento de los aprendizajes	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1
		Gestión de entrega oportuna de informes de aprendizaje	2
		Seguimiento de aprendizaje y promoción de espacios de reflexión y establecimiento de planes de mejora Calificación descriptiva de informes de aprendizaje	3
		Planes de mejora a partir del diagnóstico preciso y detallado y estrategias de intervención alineadas a enfoque curriculares	4
Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1
		Constitución de instancias formales de participación de estudiantes Constitución de instancias formales con representación de diferentes miembros de la comunidad	2
		Promoción de participación de las familias Elección democrática de Municipio Escolar u otra forma de participación estudiantil Liderazgo democrático del directivo para promover alta participación docente	3
		Funcionamiento del Municipio Escolar u otra organización estudiantil como instancia de representación real Liderazgo democrático del directivo para promover muy alta participación docente	4

	Clima escolar	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1	
		Personal docente considera que el directivo los trata con respeto Relaciones interpersonales entre actores de la IE son buenas	2	
		Relaciones interpersonales entre los actores de la IE son muy buenas	3	
		Promoción de buenas relaciones interpersonales entre docentes Desarrollo de acciones para preservar o mejorar el clima escolar	4	
	Convivencia escolar	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1	
		Elaboración de las normas de convivencia Identificación de violencia escolar	2	
		Elaboración participativa y difusión de las normas Atención adecuada de situaciones de violencia escolar	3	
		Acciones de prevención de violencia escolar	4	
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.	Seguridad y salubridad	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1	
		IE como espacio libre de situaciones que amenacen la integridad física IE libre de riesgo sanitario Acondicionamiento físico del local para evacuaciones	2	
		Organización de estudiantes y personal para evacuación efectiva Preservar la seguridad de los estudiantes durante los momentos de la jornada escolar	3	
		Alianzas estratégicas o estrategias efectivas con la comunidad educativa para prevención y atención de situaciones de riesgo	4	
	Gestión de recursos educativos	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1	
		Distribución oportuna de materiales a estudiantes	2	
		Uso de material educativo Minedu para trabajar con estudiantes	3	
		Promoción del uso de recursos educativos	4	
	Matrícula y preservación del derecho a la educación	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1	
		Matrícula y permanencia de estudiantes sin condicionamientos	2	
		Acceso diario a la IE sin condicionamiento Cumplimiento de horas lectivas	3	
		Registro oportuno de matrícula en SIAGIE Implementación de estrategias de apoyo a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad para su permanencia en la IE.	4	
	Gestión transparente de los recursos financieros	No cumple con los criterios exigidos para el nivel 2	1	
		Constitución del Comité de recursos educativos Transparencia en captación y uso de recursos educativos propios	2	
		Administración eficiente de recursos propios y rendición de cuentas	3	
		Registro oportuno en Wasichay sobre mantenimiento preventivo	4	
	TOTAL			

*Para pasar a un nivel posterior es necesario primero cumplir con los requisitos del nivel anterior (Ejemplo: para obtener el nivel tres se debe cumplir con todos los indicadores del nivel 2).

FICHA DE EVALUACIÓN DE FACTORES LABORALES

(Adaptado de MINEDU 2014)

Apellidos y Nombres:.....

Edad:

Sexo:

DIMENSIONES	INDICADORES	PUNTUACIÓN
Formación académica	Grado de doctor	7
	Estudios concluidos de doctorado	6
	Grado de maestro	5
	Estudios concluidos de maestría	4
	Licenciatura	3
	Bachiller (Después del título profesional no universitario)	2
	Título profesional no universitario	1
Tiempo de servicio	Menos de 10 años	1
	10 – 15 años	2
	16 – 20 años	3
	21 – 25 años	4
	26 – 30 años	5
	31 – 35 años	6
	36 – 40 años	7
	Más de 40 años	8
Escala magisterial	I escala magisterial	1
	II escala magisterial	2
	III escala magisterial	3
	IV escala magisterial	4
	V escala magisterial	5
	VI escala magisterial	6
	VII escala magisterial	7
Experiencia en el cargo	Menos de 5 años	1
	6 – 10 años	2
	11 – 15 años	3
	16 – 20 años	4
	21 – 25 años	5
	26 – 30 años	6
	31 – 35 años	7
	36 – 40 años	8

Anexo 4. Validación y Confiabilidad de Instrumentos

PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	7	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	11

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Planificación curricular	23,43	55,952	,197	,848
Monitoreo del trabajo docente en el aula	23,43	50,952	,344	,844
Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente	22,86	47,476	,677	,818
Seguimiento de los aprendizajes	22,71	54,571	,183	,852
Participación de la comunidad educativa	22,57	48,286	,652	,821
Clima escolar	22,86	47,476	,677	,818
Convivencia escolar	21,57	44,952	,671	,816
Seguridad y salubridad	23,00	45,000	,695	,814
Gestión de recursos educativos	22,00	44,333	,742	,809
Matrícula y preservación del derecho a la educación	22,00	50,000	,441	,836
Gestión transparente de los recursos financieros	22,14	44,810	,486	,840

**PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA
VARIABLE FACTORES LABORALES**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	7	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,565	4

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Formación académica	10,57	1,619	,816	-,132 ^a
Tiempo de servicio	10,57	1,952	,845	-,110 ^a
Escala magisterial	10,57	7,286	-,887	,863
Experiencia en el cargo	11,57	3,619	,580	,355

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desea comprobar las codificaciones de elemento.

Anexo 5. Autorización para ejecución de investigación



“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUÁNUCO

AUTORIZACIÓN

Visto la solicitud presentada por el Señor Jhonny Genaro Ramirez De la Cruz, para ejecutar la aplicación del trabajo de investigación que lleva por título “Factores laborales relacionados al desempeño directivo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018” se autoriza su petición, para ejecutar la recopilación de datos relevantes para su investigación, haciendo la recomendación que dichos resultados solo pueden ser expuestos de manera general, guardando el derecho a la privacidad de la muestra previamente seleccionada.

Se expide la presente autorización a petición del interesado.

Huánuco, 20 de junio del 2019.



Anexo 6. Nota biográfica

Nací en el departamento de Lima, distrito de La Victoria, un dieciséis de enero de mil novecientos sesenta y cuatro.

Graduado en la Facultad de Educación, especialidad de Lengua y Literatura, de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, el año 1990.

Docente nombrado en la I.E. “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo.

Trabajé como docente en las universidades “Hermilio Valdizán” (1994, 1995; 2000 y 2015) y Universidad de Huánuco (1994). Así mismo he laborado en los institutos de formación docente “Estebán Pavletich” (1996), “Antonio Kühner Kühner” (1998-2006), “Marcos Durán Martel” (2001).

También trabajé como docente en el Centro Preuniversitario de la UNHEVAL (1994-2000, 2005).

Me desempeñé también como especialista en el área de Comunicación en el PRONAFCAF -del MINEDU- en la provincia de Leoncio Prado, Programa ejecutado por la Institución Superior de Formación Docente Antonio Kühner Kühner (2002), así como en la Segunda Especialidad en Didáctica de la Educación Primaria -MINEDU-, bloque temático Didáctica de la Producción de Textos, ejecutado por la UNHEVAL (2015)

Actualmente me desempeño como Especialista en la UGEL Huánuco (Área de Gestión Pedagógica) desde el año 2017 en mérito a un concurso convocado por el MINEDU.

En lo que a producción intelectual se refiere, he sido considerado en *Antología Huanuqueña siglo XX – Tomo II. Poesía* (1992), elaborado por

Andrés Cloud; así mismo, en *Huánuco: Nueva poesía* (1995), cuyos antologadores son Luis Hernán Mozombite y Miguel Rivera Asencios.

He publicado los poemarios *Nafragios* (2014), *Neuralgias* (2015), *Vértigos* (2015) y *En la otra morada* (2016); el libro de cuentos *El Redimido* (2018).



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 - Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **09:00h**, del día **lunes 26 DE AGOSTO DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Clorinda Natividad BARRIONUEVO TORRES	Presidenta
Dr. Lester Froilan SALINAS ORDOÑEZ	Secretario
Mg. Gustavo Oscar SOTO ALVARADO	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Victor Manuel ROJAS RIVERA (Resolución N° 0560-2019-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don, Jhonny Genaro RAMIREZ DE LA CRUZ.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"FACTORES LABORALES RELACIONADOS AL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUÁNUCO, 2018"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de... *Diecisiete*..... (*17*)
Equivalente a *Muy Bueno*....., por lo que se declara *Aprobado*.....
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las *10:40*... horas del 26 de agosto de 2019.

[Firma]
SECRETARIO
DNI N° *40349762*

[Firma]
PRESIDENTA
DNI N° *22422313*

[Firma]
VOCAL
DNI N° *80156772*

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 02603-2019-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: RAMIREZ DE LA CRUZ, Johnny Genaro

DNI: 22420797

Correo electrónico: jhonny64@outlook.com

Teléfono de casa:

Celular: 978285637

Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: <i>En Educación</i>
Mención: <i>Gestión y Planeamiento Educativo</i>

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

Factores laborales relacionados al desempeño directivo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco, 2018

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

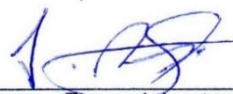
En caso haya marcado la opción "Réstringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: *17-09-2019*



Firma del autor