

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Responsabilidad y Desempeño en los Directivos de las Instituciones  
Educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli,  
región Junín 2020.**

**Para optar el grado academico de Maestro en:**

**Gerencia e Innovación Educativa**

**Autor: Bach. Abel Nilton ZACARIAS ROJAS**

**Asesor: Dr. Oscar SUDARIO REMIGIO**

**Pasco – Perú - 2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**Responsabilidad y Desempeño en los Directivos de las Instituciones  
Educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli,  
región Junín 2020.**

**Sustentada y aprobada ante los Miembros del Jurado:**

---

**Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL  
PRESIDENTE**

---

**Mg. Litman Pablo PAREDES HUERTA  
MIEMBRO**

---

**Mg. Ramón Ángel ROBLES HUAYNATE  
MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A mi **esposa y mis hijos** por su apoyo incondicional en el logro de mis objetivos profesionales.

A mis **Maestros** de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, por sus enseñanzas y recomendaciones.

**Abel Nilton.**

## **RECONOCIMIENTO**

A Dios por darnos la vida y todo cuanto hemos logrado en nuestra vida.

A mi asesor, Dr. Oscar SUDARIO REMIGIO, por sus valiosos aportes y enseñanzas durante el desarrollo de la investigación.

A los docentes de las diferentes Universidades del País, Dr. Oscar Sudario Remigio, Dr. Oscar Eugenio Pujay Cristobal y Dr. Werner Surichaqui Hidalgo, por haber contribuido en la validación de los instrumentos de investigación y habernos brindado las recomendaciones necesarias para terminar la investigación.

Finalmente, mis reconocimientos a todas las colegas y profesionales que apoyaron en la culminación de la presente investigación.

## RESUMÉN

La investigación denominada: *Responsabilidad y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli, región Junín 2020*, es una investigación objetiva que tuvo como objetivo: Determinar la relación entre la responsabilidad y el desempeño de los directores. El desarrollo de la investigación se ha desarrollado teniendo en cuenta los procedimientos del método científico, así como el tipo de investigación por su finalidad es básica, el diseño de investigación es no experimental de tipo transeccional, se tuvo una población de 52 directores y una muestra de 22 directores, al que se aplicó el cuestionario de responsabilidad y la ficha de desempeño directivo validado a través del juicio de expertos con niveles de confiabilidad alta establecida a través del estadístico alfa de Cronbach siendo 0,865 y 0,890 respectivamente. Los resultados obtenidos permitieron conocer la relación de las variables a través de la correlación de Pearson obteniendo un índice de correlación  $r_{xy} = 0,87$  siendo una relación positiva fuerte, así lo ratifica la prueba de hipótesis siendo  $|t_o| = 7,891/$  es mayor  $|t_c| = 2,086/$  concluyendo que las variables se relacionan significativamente.

Palabras clave: Responsabilidad y Desempeño Directivo.

## ABSTRACT

The investigation called: Responsibility and performance in the directors of the Educational Institutions of the primary level of the Yauli district, Yauli province, Junín 2020 region, is an objective investigation that aimed to: Determine the relationship between responsibility and the performance of the directors. The development of the research has been developed taking into account the procedures of the scientific method, as well as the type of research for its purpose is basic, the research design is non-experimental of a transectional type, there was a population of 52 directors and a sample of 22 directors, to whom the responsibility questionnaire and the managerial performance sheet validated through the judgment of experts were applied with high reliability levels established through Cronbach's alpha statistic being 0.865 and 0.890 respectively. The results obtained allowed us to know the relationship of the variables through Pearson's correlation, obtaining a correlation index  $r_{xy} = 0.87$ , being a strong positive relationship, as confirmed by the hypothesis test, where  $t_o = 7.891$  is higher  $t_c = 2,086$  / concluding that the variables are significantly related.

Keywords: Responsibility and managerial performance.

## INTRODUCCIÓN

La investigación denominada: *Responsabilidad y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli, región Junín 2020*, tuvo como finalidad determinar la relación entre las variables de estudio y conocer el nivel de vínculo que existen entre ellas, por otro lado, debemos saber que la responsabilidad es un elemento primordial en la conducción y el desarrollo de toda institución, asimismo la 2da variable es la valoración o reconocimiento del trabajo desarrollado por el elemento fundamental denominado el recurso humano – desempeño directivo como irremplazable para la actividad institucional.

Para tal efecto, la investigación se desarrolló teniendo en cuenta el esquema de la Escuela de Posgrado de la UNDAC, siendo ello:

El Capítulo I: Problema de investigación, comprende: la identificación y determinación del problema, delimitación de la investigación, formulación de los problemas, formulación de los objetivos, justificación de la investigación y las limitaciones de la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, comprende: los antecedentes de estudio, las bases teóricas y científicas, la definición de los términos básicos, formulación de las hipótesis, la identificación de las variables y la definición operacional de las variables e indicadores.

El Capítulo III: Metodología y técnicas de investigación, comprende: tipo de investigación, métodos de investigación, diseño de investigación, determinación de la población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, explicar el tratamiento estadístico y la selección y validación de los instrumentos de investigación.

El Capítulo IV: Resultados y discusión, comprende: la descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de resultados, la prueba de hipótesis y discusión de resultados, dando lugar todo ello a la formulación de conclusiones y las recomendaciones del proceso de investigación.

Pongo en consideración la presente investigación ante los miembros del jurado, con la humildad de docente en constante aprendizaje y dispuesto a recibir las sugerencias y recomendaciones que permitirá mejorar nuestra investigación, por cuyos alcances valiosos les expreso mi agradecimiento.

El autor.



## ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**RECONOCIMIENTO**

**RESUMÉN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

**ÍNDICE**

### **CAPÍTULO I**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Identificación y determinación del problema .....	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	5
1.3.	Formulación del problema .....	6
	1.3.1. Problema general.....	6
	1.3.2. Problemas específicos.....	6
1.4.	Formulación de objetivos.....	6
	1.4.1. Objetivo general .....	6
	1.4.2. Objetivos específicos .....	7
1.5.	Justificación de la investigación .....	7
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	10

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes del estudio .....	12
2.2.	Bases teóricas – científicas .....	18
2.3.	Definición de términos básicos.....	36
2.4.	Formulación de las hipótesis.....	38
	2.4.1. Hipótesis general .....	38
	2.4.2. Hipótesis específicas .....	38
2.5.	Identificación de variables .....	38
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores .....	39

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipos de investigación .....	42
3.2.	Método de investigación .....	42
3.3.	Diseño de investigación .....	43
3.4.	Población y muestra.....	44
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	45
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	50
3.7.	Tratamiento estadístico .....	50
3.8.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación ...	46
3.9.	Orientación ética .....	51

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	52
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	53
4.3.	Prueba de hipótesis .....	56
4.4.	Discusión de resultados .....	62

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

- Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos
- Anexo 2: Resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación
- Anexo 3: Correlación de los puntajes
- Anexo 4: Procedimiento de validez y confiabilidad

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Mora (2013) refiere que los directores de las instituciones públicas que no han respondido en el plazo requerido por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) a la solicitud de informe del estado edilicio de sus escuelas han actuado con una lamentable irresponsabilidad. El hecho de que de los 8 000 profesionales que dirigen los establecimientos escolares apenas el 20 por ciento haya enviado los datos en tiempo y forma habla a las claras de la irresponsabilidad de la mayoría de los que debieron haber dado ejemplo a profesores, estudiantes y padres de familia. Con directores incapaces, la educación pública seguirá caminando a paso de tortuga.

Cuando en educación se habla de gestión oficial deficiente, los docentes suelen ser los más fustigados por su escasa preparación para estar al frente de los alumnos, su indisciplina y su poca pasión para desempeñarse en el compromiso

relevante de educar a niños y jóvenes. Los que ejercen cargos directivos tales como los supervisores y los directores de escuelas y colegios suelen pasar desapercibidos, pues todo el peso de la culpa recae en los maestros.

Sin embargo, una buena parte de la situación actual de la educación pública peruana es atribuible a directores con falta de liderazgo, sin apego a la disciplina y sin valores éticos. El funcionamiento de un establecimiento de enseñanza suele ser el reflejo de quien está al frente.

Costa (2014) sostiene que el director es pieza clave en la institución educativa. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de responsabilidad, de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté.

De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Como en Canadá, el éxito de los alumnos en sus aprendizajes debería ser una cuestión no negociable y una condición asociada al desarrollo de la carrera directiva y docente.

Los directores son pieza clave en el éxito de la escuela y en los aprendizajes. También lo son en la creación del clima propicio de trabajo, en el

correcto funcionamiento de los servicios de apoyo que requieren los docentes para poder cumplir sus funciones e innovar, en mantener una buena relación con los padres de familia y con la comunidad del entorno; es el representante de la institución ante las instancias de la administración educativa.

Todos estos aspectos de la gestión del director no siempre son fáciles de enfrentar. A veces las condiciones de infraestructura y materiales de las escuelas son tan precarias que cuesta desarrollar buenas prácticas en las aulas. También se dan casos de padres insuficientemente comprensivos de las condiciones de trabajo y que están constantemente reclamando. o los procedimientos administrativos suelen ser tan lentos y complicados que no es posible cubrir a tiempo una necesidad, como puede ser una licencia de un profesor. El director tiene que enfrentar de la mejor manera casos como estos mencionados.

Además, la importancia del director también está en la capacidad de motivación y estímulo que pueda brindar a su personal. Un buen profesor puede ver limitadas sus capacidades de enseñanza si se encuentra con un director rígido, que no estimula iniciativas de innovación en el trabajo pedagógico, que no alienta las buenas prácticas, que no alienta el trabajo en equipo de sus docentes.

Lo contrario puede suceder con un buen director. Puede sacar provecho y potenciar las capacidades de profesores que podrían catalogarse no tan buenos o sin suficiente experiencia. Puede ayudar a mantener en alto la motivación y las expectativas de aprendizaje, saber reconocer el trabajo individual y grupal, actuar con justicia y procura un buen clima de trabajo.

Allí donde hay un buen director que promueve la buena convivencia y el respeto, habrá estudiantes seguros, extrovertidos, que no tienen temor de hacer

preguntas a sus profesores sobre lo que no entienden. Imaginemos lo que podría suceder con la personalidad del alumno si existe un buen director durante toda su escolaridad. Pero también imaginemos lo contrario. Cuánto puede afectar a personalidad del alumno un ambiente negativo en la escuela.

Ahora que se habla de la reforma magisterial, al director se le asigna un rol importante que siempre lo ha tenido pero que ahora se trata de formalizar y sistematizar: participar en la evaluación del docente, presidiendo la comisión organizada para tal propósito. Es una función trascendente a la vez que delicada que exige de su parte mucho profesionalismo, honestidad, transparencia y justicia. Su papel es clave en la evaluación del desempeño pues su actuación es uno de los factores de mayor importancia para generar entre los profesores confianza en el proceso.

La realidad muestra que no siempre los directores son apreciados por su personal docente como debería ser. Las razones pueden variar, pero lo importante será que este actor haga los esfuerzos necesarios para que, demostrando autoridad, construya y encamine, con participación de la comunidad educativa, la visión y el proyecto de desarrollo institucional; asimismo, que genere un ambiente adecuado y de confianza en la institución educativa. Ayudará mucho a conseguir buenos resultados.

Luego de haber realizado un diagnóstico sobre la responsabilidad y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2019, encontramos los siguientes problemas:

- No todos los directivos de una institución educativa lideran con responsabilidad la construcción y desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales.
- Muchos directivos no difunden los objetivos estratégicos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y orientan el trabajo pedagógico hacia el cumplimiento.
- Existen directivos que no tienen la suficiente responsabilidad para hacer cumplir con los objetivos institucionales.
- Un considerable grupo de directivos no cumplen con los acuerdos establecidos en reuniones conjuntas.
- Hay directivos que se muestran indiferentes para trabajar en correspondencia a un Proyecto Educativo Institucional.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

- **Delimitación Espacial:** la investigación se desarrolló en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito y provincia de Yauli perteneciente a la región Junín.
- **Delimitación Temporal:** el desarrollo de la investigación se realizó en un periodo de 4 meses, de setiembre a diciembre del 2020.
- **Delimitación del Universo:** en la investigación tuvo como población a todos los directivos del nivel primario del distrito y provincia de Yauli, siendo un total de 52 directivos y la muestra de estudio fue de 22 directivos.
- **Delimitación del contenido:** La temática de la investigación se han centrado en el conocimiento de la responsabilidad y el desempeño directivo observados en dichas instituciones educativas.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación existente entre la responsabilidad y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación existente entre los retos de crecimiento y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020?

- ¿Cuál es la relación existente entre la solución de problemas y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020?

- ¿Cuál es la relación existente entre la lealtad - respeto y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020?

### **1.4. Formulación de objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre la responsabilidad y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.



#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer es la relación existente entre los retos de crecimiento y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.
- Establecer la relación existente entre la solución de problemas y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.
- Establecer la relación existente entre la lealtad - respeto y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

**a. Justificación académica:** El proyecto de investigación titulado “Responsabilidad y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín”, es importante conocer el grado de relación que existe entre responsabilidad y desempeño directivo porque nos permite entender que los directivos del nivel primario del ámbito de la Ugel Yauli que son responsables en el cumplimiento de sus funciones también puedan evidenciar un buen desempeño directivo.

Con la entrega de este proyecto determinaremos la relación que hay entre responsabilidad y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020, lo que conllevara a conocer el grado de relación existente entre la responsabilidad y el buen desempeño, teniendo el fin de aportar en la mejora

del ejercicio directivo, por ende mejorar el práctica docente y elevar la calidad educativa, también el presente proyecto brindara fuentes para realizar futuras investigaciones.

Los problemas que se busca resolver con el presente proyecto son proporcionar una bibliografía sobre la relación de pertinencia entre la responsabilidad y desempeño directivo en la Ugel Yauli además nos permitirá analizar la relación existente entre la responsabilidad y desempeño directivo para la mejora de los resultados en la gestión escolar. Los estudios internacionales sobre eficacia escolar, señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman, y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992).

Observar en la práctica pedagógica que muchos directivos no cumplen sus funciones responsablemente y ello me motivo a poder percibir mediante un estudio cualitativo cual es el grado de relación entre responsabilidad y desempeño directivo en las instituciones educativas en el ámbito de la Ugel Yauli.

El estudio que se realiza para poder determinar el grado de relación existente entre responsabilidad y desempeño directivo es oportuna y conveniente ya que conociendo la relación podemos contribuir en mejorar el desempeño directivo, la practica pedagógica y el nivel académico del estudiante

- b. Justificación administrativa:** El adecuado desempeño directivo en el cumplimiento de sus funciones responsablemente establece un factor clave para garantizar la provechosa marcha de una institución educativa. Sin

embargo, hay directivos que no cumplen sus responsabilidades en la práctica de gestión y administración de las instituciones educativas, existen casos en los cuales los directores actúan en perjuicio de los intereses de la sociedad. Por ello es necesario documentar la relación existente entre responsabilidad y desempeño directivo para poder mejorar el buen desempeño directivo, tener fuente fidedigna para poder tomar acciones que fortalezcan el desempeño directivo y también para poder realizar futuras investigaciones

**c. Justificación social:** Con el estudio de este proyecto de investigación la responsabilidad y desempeño directivo se busca documentar el grado de relación existente entre responsabilidad y desempeño directivo y a partir de ello tomar medidas para mejorar el desempeño directivo “Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder directivo es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes”. (MINEDU - Marco del desempeño directivo pág. 9) “Marco de Buen Desempeño del Directivo” (2014). Como menciona la cita es necesario tener en claro que responsabilidades y desempeños para garantizar aprendizajes de calidad en el ámbito de la UGEL Yauli.

**d. Justificación pedagógica:** “Los estudios internacionales sobre eficacia escolar señalan que el liderazgo pedagógico del director es una de las variables que influye en la eficacia de la escuela (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Scheerens, 1992). Para estos y otros autores como

Sergiovanni (1995), el liderazgo transformacional ejercido por los directores es uno de los denominadores comunes de las escuelas eficaces y señalan que, si bien el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el clima escolar, el liderazgo pedagógico o instruccional influye mucho más en el desempeño escolar (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008)” (MINEDU - Marco del desempeño docente pág. 17) “Marco de Buen Desempeño del Directivo” (2014) de allí que es importante el estudio de relación y desempeño directivo ya que ello repercute en el en desempeño escolar.

- e. **Justificación teórica:** Esta investigación tiene justificación legal por lo que responde al propósito personal de obtener el grado académico de maestro en Gerencia e Innovación Educativa, en concordancia al Reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Asimismo, tiene justificación teórica por lo que se pretende desarrollar con cierta amplitud las bases teóricas sobre las variables responsabilidad y desempeño directivo, para consolidarse como fuentes bibliográficas citables que pueden utilizar los estudiantes de pre y posgrado.

Finalmente, el presente estudio tiene justificación práctica por lo que los resultados que se obtendrán servirán como antecedente para desarrollar estudios correlacionales y experimentales en el campo educativo, por la garantía de la calidad de los instrumentos y la metodología empleada.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

Dentro del proceso de investigación se observaron varias limitaciones como:

- **Tipo informativo:** el limitado acceso a la información documental, bibliográfica y la aplicación de los instrumentos para recoger datos, lo que dificultó la obtención, clasificación y procesamiento de los datos.

Asimismo, el retraso en la entrega de la validación de los instrumentos de investigación por los expertos.

- **Tipo de tiempo:** la responsabilidad laboral sobrecargada, El rechazo de algunos directivos a ser consultados de su labor administrativa, esto retrasó el cumplimiento del cronograma de investigación.
- **Tipo económico:** El escaso ingreso económica del investigador, los gastos generados para la ejecución de la investigación en la compra de bienes y contratar los servicios han sido cubiertos con recursos propios, estas en cierto momento dificultaron la culminación de la investigación por la misma situación económica que atraviesa el país.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

Guarnizo Alfaro N. (2018) en su investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa titulado: *Niveles de satisfacción laboral (engagement) y desempeño profesional, en docentes que cursan el programa de posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa, Lima, 2018.* Llegaron a las siguientes conclusiones.

Con esta tesis nos propusimos abordar si existe relación significativa entre lo que entendemos como satisfacción laboral y el desempeño profesional docente, en el marco de la educación básica regular. Cabe señalar que se ha determinado en todos los componentes analizados una relación significativa en términos estadísticos, se han confirmado las hipótesis, general y específicas, de trabajo y

naturalmente se descartaron las hipótesis nulas. De lo anterior, se han desprendido una serie de recomendaciones a tener en cuenta. El diseño de nuestra investigación es básica, no experimental, transversal descriptivo – correlacional, sobre la experiencia de 106 docentes participantes del programa de posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa. A todos los participantes se les aplicaron dos instrumentos en paralelo el test Utrecht Work Engagement (UWES) con el que estimamos nuestra primera variable: la satisfacción laboral (engagement); y el test de Desempeño Docente, diseñado originalmente por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), con el fin de determinar sobre la base de cuatro dimensiones el desempeño docente. Los resultados brindan alcances significativos sobre las tareas pendientes por parte del Estado para afrontar la crisis educacional en un sentido mucho más estructural, también sirve para que las escuelas entiendan la importancia de articular el quehacer del docente dentro de un esquema que potencie sus capacidades sin que ello atente contra otros ámbitos de su desarrollo humano, al que tienen derecho más allá del trabajo.

Marín Vásquez A. (2016) en su investigación titulado: *Validación del instrumento para evaluar el buen desempeño directivo en las instituciones educativas de Rioja, 2015*, desarrollado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Universidad del Perú. Decana de América Facultad de Educación Unidad de Posgrado, llegaron a las siguientes conclusiones.

La presente investigación tuvo como principal objetivo elaborar un instrumento para evaluar el buen desempeño directivo en las I.E. N° 00925 Santa Isabel, I.E. 00623 Azunguillo, I.E. 00827 Santa Fe, Rioja, 2015. La metodología

estaba enmarcada con un enfoque cualitativo, de diseño no experimental y de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por docentes de tres instituciones, las cuales estuvieron divididas de la siguiente manera: 26 docentes de primaria de la I.E. 00623 Azunguillo, 12 docentes de primaria de la I.E. N° 00925 Santa Isabel y 09 docentes de inicial-primaria-secundaria I.E. 00827 Santa Fe. Se utilizó como instrumento un cuestionario conformado por 115 preguntas cerradas y las principales conclusiones fueron: El instrumento que sirvió para evaluar el buen desempeño directivo en las I.E. 00925 Santa Isabel, I.E. 00623 Azunguillo, I.E. 00827 Santa Fe tuvo, a nivel general, una validez de 93.57% y un excelente nivel de confiabilidad (Alfa de Cronbach = 0.99). En cuanto a la dimensión planificación institucional se obtuvo un nivel de confiabilidad de 0.931, en la dimensión participación democrática el nivel de confiabilidad fue 0.967, en la organización institucional 0.965 y por último en los procesos de evaluación 0.967. La principal recomendación fue aplicar el instrumento elaborado en una población más grande con la finalidad de contrastar el nivel de confiabilidad y validez que se encontró en este trabajo de investigación. Palabras clave: buen desempeño, evaluación, directivo.

León Rabanal, C. (2011) en su investigación titulado: *Influencia de la responsabilidad directiva en el mejoramiento continuo de la técnica de valoración de mercancías de importación en la Aduana Marítima del Callao entre los años 2004 al 2009*. En ella concluye que:

En el año 1999 la Aduana del Perú fue la primera Aduana en el mundo en obtener la certificación ISO 9000 a su sistema de gestión de la calidad, siendo catalogada por la OMA como una aduana modelo para los países emergentes.

Tras el correr de los años y múltiples cambios en el personal directivo de la



aduana Marítima del Callao así como de la institución aduanera, se vienen presentando problemas sistémicos internos en la actividad de valoración de mercancías de importación ya que a la luz de los datos recopilados en la presente investigación, tienen una relación presuntamente causal con la responsabilidad directiva la que incluye los aspectos de identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento, actividades de retroalimentación a partir de la revisión de los resultados del proceso, la definición de planes y métodos de trabajo así como la dotación de los recursos básicos necesarios.

La norma ISO 9001: 2000 establece actividades concretas que debe realizar la dirección de la organización para la mejora continua de los procesos, en la presente tesis se muestra evidencia del incumplimiento de tales actividades que determinan la relación causal entre la responsabilidad directiva y la falta de mejoramiento continuo en la valoración de mercancías de importación durante los años 2004 al 2009.

Flores García, Eddyta (2009) realizó un estudio sobre “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”, en ella formuló las siguientes conclusiones:

Los docentes del colegio A opinan en un 73% que el director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el colegio B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el colegio A en un 70.4% y en el colegio B en un 56.4%.

En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.

El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No

Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el colegio A y un 29.3% en el colegio B.

Reeves Vásquez, M. (2012) en un estudio de investigación titulado: *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*’, llegaron en las siguientes conclusiones:

A pesar de los últimos (grandes) esfuerzos en integrar la tecnología en las escuelas, se observa bastante temor a utilizarla por parte de los docentes y algunos directores. Al no contar con estas herramientas en los hogares (tanto docentes como alumnos), se hace muy difícil su enseñanza y aprendizaje.

Se estima que bajo la nueva institucionalidad creada por la Agencia de la Calidad y Superintendencia de Educación puede quedar aún más disminuido el rol del director y aumentar su carga administrativa, lo que iría en sentido opuesto a lo recomendado en este y otros estudios.

El aumento (o disminución) de puntaje SIMCE de Lenguaje en una escuela también se presenta en Matemática. Esto indicaría que los buenos (o malos) trabajos que se realizan en las escuelas son consistentes con sus resultados.

El sistema de subvención por asistencia deja con fuertes déficits a los municipios, sobre todo en los meses de invierno en que los alumnos aumentan sus tasas de ausencia.

Tal como se pudo observar en recientes investigaciones y establecimientos particulares subvencionados, más atribuciones para directores no implica un mal uso de estas.

Profesores son cada vez menos reticentes a que sean evaluados y observados durante sus clases, ya sea por el director o alguna otra persona.

Los análisis indican que no hay diferencias significativas entre los

resultados de las escuelas que tienen implementada la Jornada Escolar Completa y las que no la tienen. Tampoco se encuentran diferencias al comparar las escuelas de acuerdo a su matrícula.

Ferro Castro, E. (2017) en su investigación titulado: *Desempeño directivo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N°1179 Tomas Alva Edison UGEL 05 San Juan de Lurigancho-2017*, en ella formuló las siguientes conclusiones:

- Dado que el  $p=.000$  valor es menor al  $\alpha =.05$  se decide aprobar la Hipótesis general alternativa lo que permitió determinar que existe relación entre desempeño directivo y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N°1179 Tomas Alva Edison Ugel 05 San Juan de Lurigancho.
- Dado que el  $p=.000$  valor es menor al  $\alpha =.05$  se decide aprobar la Hipótesis específica alternativa lo que permitió determinar que existe relación entre la dimensión actitud crítica y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N°1179 Tomas Alva Edison Ugel 05 San Juan de Lurigancho.
- Dado que el  $p=.000$  valor es menor al  $\alpha =.05$  se decide aprobar la Hipótesis específica alternativa lo que permitió determinar que existe entre la dimensión Evaluación de recursos y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N°1179 Tomas Alva Edison Ugel 05 San Juan de Lurigancho.
- Dado que el  $p=.000$  valor es menor al  $\alpha=.05$  se decide aprobar la Hipótesis específica alternativa lo que permitió determinar que existe relación la dimensión Información de la materia y acompañamiento pedagógico en la institución educativa N°1179 Tomas Alva Edison Ugel 05 San Juan de Lurigancho.

Carbone R. (2008) en su investigación titulado: *Las prácticas de liderazgo*

*de los equipos directivos*. En ella se formuló las siguientes conclusiones:

Se presentó un análisis cuantitativo de las variables personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual.

En la selección de la muestra de establecimientos se usaron criterios de: polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y ubicación geográfica.

Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas.

Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizado y centralista.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. La axiología**

#### **2.2.1.1. Definición**

El término axiología hace referencia a la parte de la filosofía centrada en el estudio de los valores. En este sentido, la axiología se interesa por la naturaleza de los valores y también por los juicios valorativos. Es una palabra de origen griego compuesta por dos términos que significan valioso y tratado. (APA, s.f.).

Es importante conocer el estudio de la axiología ya que ello nos permite comprender y entender el estudio de los valores y su influencia en el valor de la responsabilidad. La axiología también nos da una luz sobre el tratado de valores como la ética que estudia lo correcto o incorrecto en la conducta de las personas.

El termino axiología deriva del griego axios: lo que es valioso o estimable, y logos: ciencia. La axiología es la teoría del valor de lo que se considera valioso: pero no solo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos o antivalores, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos del tal juicio. (ABC en el este, 2021).

Al considerarse como valioso como se menciona en la cita anterior se nos viene a la mente los valores, pero no el valor de las cosas sino el valor de la persona, con sus cualidades, con su personalidad, etc. La esencia del ser humano en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Los valores específicamente morales se distinguen de los demás en que sólo pueden encarnar en el hombre. Carecería de sentido juzgar moralmente un triángulo, una casa, un árbol. Los valores morales nunca son valores de cosas, sino exclusivos de las personas. Justamente en razón de su calidad moral, el hombre adquiere la categoría de una persona. (Zambrano, 2009).

#### **2.2.1.2. Lo moral y lo ético**

El término ética, de origen griego, comprende el estudio crítico y propositivo del actuar humano en sus costumbres, actitudes y prácticas.

Este concepto pasó al latín como *moralia*, usado por primera vez por Cicerón. Pero el término "moral", sea como sustantivo, sea como adjetivo, llegó a nosotros con cierta ambigüedad. Pues se puede referir tanto al "conjunto de costumbres" dadas y establecidas en un grupo o sociedad como a los comportamientos concretos de las personas; como se puede decir respecto al aparato que estudia y propone críticamente el actuar humano en sus actitudes y prácticas. (Zambrano, 2009).

Al distinguir las definiciones sobre la moral y la ética podemos percibir que hay una carencia de costumbres y comportamientos de las personas, en todos los ámbitos de la acción humana y no sería la excepción la responsabilidad en el desempeño directivo.

### **2.2.1.3. Axiología y su relación con la educación**

El estudio de la axiología o el estudio de valores no debe caracterizarse como ha ocurrido en otros momentos para la aparición de ideales fijos y estáticos, sino en la convergencia de una serie de parámetros axiológicos educativos que tengan como finalidad la formación de patrones de conducta que, siendo valiosos para la formación del hombre, no ejerzan en su vida una función estática y rígida que hagan a este insensible a cambios internos y externos. (Manjon Ruiz, s.f.).

La axiología tiene una estrecha relación con la educación y el campo educativo y desde la formación en valores, hasta la demostración en el comportamiento como refiere Manjon Ruiz.

## **2.2.2. Responsabilidad**

### **2.2.2.1. Concepto**

Según Febres, (Enero 2007) “Responsabilidad significa responder, dar respuesta al llamado de otro. Está íntimamente ligada a la vocación, palabra proveniente del latín vocatio o acción de llamar”.

Galarza (2010). Refiere que la responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.

En el campo del trabajo; por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.

Con la responsabilidad el individuo aprende a comportarse de manera que puedan confiar en él, ya que ésta garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

Responsabilidad también tiene que ver con asumir las consecuencias de nuestras decisiones y acciones. Una persona responsable es aquella que, respondiendo al llamado de su conciencia, de Dios o de sus semejantes, cumple integralmente las obligaciones que se derivan de sus propios talentos y capacidades y del puesto que ocupa en el espacio social en que se desarrolla. (Febres, Enero 2007).

El ser responsable reflexiona seriamente antes de tomar cualquier decisión, pensando en los resultados y efectos que pueda

afectar la propia vida o la de otros; es capaz de sentir lo que otros sienten y entender las necesidades de los demás; reconoce los errores cometidos y se muestra dispuesto a repararlos.

Para desarrollar el sentido de la responsabilidad como refiere (Febres, Enero 2007) y que este valor crezca dentro de nosotros, es necesario revisar tareas y deberes, despertar el afán de superarnos día a día y ayudar a otros a ser más responsables. De esta manera aparecerá en el mundo la grandeza de la libertad, la gloria del deber cumplido y la nobleza de servir a Dios y a nuestros semejantes.

Todo lo expuesto es referido a la responsabilidad ética, moral y social, ésta última tienen gran relevancia en una comunidad familiar, en donde los padres tienen el deber de ser responsables en la formación de sus hijos y en la contribución de ellos en la sociedad, con el aporte de su misma experiencia de comunión y participación.

#### **2.2.2.2. Responsabilidad directiva**

Según Reinhard (2014) en su libro “El triunfo del factor humano”: “Hoy ya no basta con dar instrucciones basadas en la autoridad conferida. Antes bien, un superior tiene que ser capaz de convencer a sus trabajadores con su autoridad profesional y humana. Su estilo de gestión y su comportamiento cooperativo ejercen una poderosa influencia...”

En nuestro tiempo la propiedad ya no puede legitimar la gestión. La responsabilidad directiva sólo en raras ocasiones es un asunto privado. De igual modo, la persona de edad avanzada que tiene el



poder tampoco puede garantizar ya personalmente su continuidad. Las leyes y los testamentos deberían ser previsores y regular estos asuntos. En efecto, la gestión no solo alberga el componente más importante del éxito, sino también, como demuestra la historia, el mayor potencial de riesgo. Es preciso reflexionar sobre estas cuestiones. La responsabilidad directiva, todavía insatisfactoriamente regulada, afecta a demasiados destinos”.

En una organización empresarial trabajan muchas personas que, con su esfuerzo, entrega y empeño diario, llevan adelante con éxito la misión para la que fue creada. Confían en su quehacer diario, en que las personas que tienen la capacidad de dirigir, plantear estrategias y decidir negocios, tienen capacidad suficiente para hacerlo con diligencia y acierto. Cuando dicha responsabilidad ha recaído por “herencia” en persona vinculada familiarmente con la propiedad, esta premisa no siempre está garantizada.

Pero la verdad es que aun siendo evidente el cúmulo de desaciertos, esta dirección se mantiene y generalmente “empuja” a la empresa a un declive continuado. Es precisamente la resistencia a removerlos de sus puestos y ocuparlos en funciones consultivas – propias de la propiedad -, pero no ejecutivas, uno de los principales problemas que tienen las empresas familiares, cuando esta circunstancia concurre.

Achacar al mercado la responsabilidad de una mala gestión, no hace más que evitar detectar las causas y consolidar la impotencia para resolverlas. Las empresas actuales, necesitan gestores profesionales

identificados con la cultura empresarial y dispuesta a aplicar lo mejor de sus esfuerzos y conocimientos en promover y llevar a cabo las estrategias de negocio necesarias. Exentos de tanta soberbia y prepotencia.

De la dirección de una organización, depende su crecimiento. Del crecimiento depende la consolidación y la continuidad en el tiempo. La continuidad en el tiempo potencia empleo y riqueza en su entorno. Empleo y riqueza son signos evidentes de progreso económico y bienestar social. Una buena parte del progreso económico lo consolidan las empresas con una eficaz dirección.

Como dice Reinhard Mohn, “Si las personas se identifican con los objetivos de su organización y la conducta de la dirección, su productividad se multiplica”. Lástima que muchos no lo entiendan y se empeñen con esa obcecada actitud en potenciar la “debacle” y ni siquiera se justifica su empecinamiento, por el hecho de que pierdan su patrimonio, porque directamente lesionan también, el de muchos.

Como refiere (Febres, Enero 2007) Ser responsable es tener conciencia plena de que cada acción es tu respuesta, que cada palabra y cada gesto que sale de ti puede mejorar o empeorar el mundo que te rodea. Que cada respuesta expresa tu personalidad, tu carácter, tu inteligencia y tus emociones. Que parte de nuestra responsabilidad personal es mejorar cada día en todos los aspectos de la vida, salir de los propios obstáculos y limitaciones para crecer sin límites sabiendo que el mundo es mejor por la respuesta que has sabido dar. Que cada acción tuya es una siembra de bien que cosechará la eternidad.

Muchas personas piensan que ser miembro de una Junta Directiva es un título honorífico, un símbolo de prestigio que sirve para darle peso a la hoja de vida. Es mucho más que eso. Al ser la Junta Directiva el órgano de gobierno encargado de dar todas las indicaciones para que se cumpla el objeto social consignado en los estatutos, el desempeño de toda la organización depende en gran medida de la idoneidad de sus miembros a nivel personal y profesional. (LA REPUBLICA, 2017).

Según la Ley de Educación 28044 en el artículo 55 refiere que, el director es la máxima autoridad y representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad administrativa se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a la evaluación y calificación de competencias para el ejercicio de su cargo de acuerdo a ley.

Por lo expuesto podemos percibir que un directivo tiene diversas responsabilidades dentro de sus funciones en una institución educativa y las decisiones que toma pueden ser el éxito o el fracaso de la institución educativa.

### **2.2.2.3. El principio de responsabilidad**

Martínez (2015). Las organizaciones desean líderes responsables. Líderes que asuman su capacidad para responder ante los acontecimientos sin mirar para otro lado, sin buscar culpables y sin

encoger los hombros como si no fuera con ellos. En este sentido, como explicamos a continuación, encontramos a un colectivo más trabajador que responsable. Entendemos el Principio de Responsabilidad como la consciencia del directivo de tener la capacidad de dar respuesta ante una situación dada. Nos alejamos por tanto del concepto de culpabilidad. No se trata de ver si un directivo es culpable de lo ocurrido, sino de si se hace cargo de la realidad en la que se encuentra. Un parámetro determinante de la calidad directiva de un profesional es su percepción sobre su capacidad de influir en los resultados de la empresa, el rendimiento de su trabajo y la gestión de su tiempo.

El poder y la responsabilidad en las organizaciones modernas se han ido compartiendo. La famosa teoría de la inversión de la pirámide de toma de decisiones nos invita desde hace años a permitir que niveles más bajos de la organización tomen decisiones más relevantes. Eso implica conceder autonomía. Los mejores directivos saben que el éxito en su gestión depende en gran medida de su capacidad para dar autonomía y apoyo a sus colaboradores. En definitiva, la delegación de tareas y funciones se torna una clave esencial para mejorar la calidad de liderazgo.

Peter Senge (2011) en su famosa obra “La quinta disciplina”, en la que ya defendía una visión sistémica de la empresa, afirma que nuestra perspectiva tradicional de los líderes está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Continúa manifestando que la visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos acerca de la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su

ineptitud para dominar las fuerzas del cambio. Es cierto que estas palabras fueron escritas hace 21 años y que la empresa, en términos generales, ha evolucionado desde entonces. No obstante, nos parece oportuno recordar el cambio de visión que se está produciendo aún hoy en la concepción de un liderazgo individualista a un liderazgo compartido.

La responsabilidad de quien dirige es crear las condiciones para que cada persona pueda realizar su tarea. Afirmando esta labor de estimulador del trabajo de la organización, J.F. Kennedy explicaba: “Creo que hay una gran tendencia en el gobierno a dejar que los documentos se queden sobre los escritorios demasiado tiempo. El presidente no puede administrar un departamento, pero puede ser un estímulo”.

### **2.2.3. Desempeño Directivo**

#### **2.2.3.1. Concepto**

Según Arroyo (2006; pág. 7) afirma que la esencia misma de la gestión directiva de la educación, que tiene por competencia directa el proceso de toma de decisiones relacionadas con la determinación del diseño, dirección y desarrollo de lo que debe ser enseñado y aprendido por el ser social y la sociedad en la búsqueda de esa imagen mental de individualidad y colectividad social definida por la comunidad política, dentro de una visión predefinida de sociedad.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro

de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrandó a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2014, pág. 18).

En la visión de Leithwood, (2004) el director es el líder, modelo a imitar, en el que cada integrante de la familia escolar busca y encuentra técnicas y estrategias eficaces para que el proceso enseñanza – aprendizaje llegue de manera eficaz a los estudiantes. Ambos autores se centran en la visión del desempeño de las atribuciones del directivo. Es importante anotar que la orientación del modelo gerencial también aporta a la visión del desempeño directivo. Chiavenato (2006) expone que: “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, con el fin de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar los objetivos trazados”. En relación al estatus del desempeño profesional del profesor en el ámbito educativo, Montenegro (2003) manifiesta que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; y que éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

El desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y para cualificar la profesión

docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. (p.13).

Según la ley general de educación 28044 con respecto a la calidad de educación en el artículo 13 refiere que la calidad de la educación es el nivel óptimo que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida siendo uno de los factores que interactúen para dicha calidad carrera pública docente y administrativa , los niveles del sistema educativo, que incentive desarrollo profesional y un buen desempeño laboral.

#### **2.2.3.2. Competencias de un director educativo**

El periódico The Journal (2016) propone estas 7 competencias y habilidades necesarias para ser un gran director de escuelas o institutos.

**a. Crear una atmósfera que inspire la innovación:** Según Robert Farrace (2013) dice que guiar la cultura del centro educativo es una de las funciones más importantes de un director. Por desgracia, también es una de las cosas más difíciles. Muchos directores están atrapados en la pregunta: “¿Cómo puedo hacer que este centro educativo sea como yo me he propuesto el día de mañana?”. Pero, sin embargo, ¿cómo vamos a mover un conjunto colectivo de creencias y valores acumulados durante años y generaciones? ¿Qué pasos vamos a dar para permitir la innovación y el cambio?

La ciudadanía responsable y el aprendizaje permanente deben estar entre nuestras prioridades a la hora de fomentar habilidades y competencias a desarrollar entre el alumnado y el profesorado, como explica Patrick Larkin: no podemos enseñar, precisamente, a ser ciudadanos responsables a los adolescentes sin prestar atención al buen uso de la tecnología y al concepto de ciudadanía digital.

**b. Fomentar la colaboración:** La docencia ya no es una profesión aislada. Los docentes están constantemente trabajando colaborativa o cooperativamente (según el caso), a diferencia de lo que sucedía años atrás. Antes, la enseñanza era algo aislado. Podíamos cerrar la puerta del aula y hacer las cosas “a nuestra manera”; es más, si no hablábamos con otros profesores a lo largo de la jornada, casi era una ventaja. Parece que ahora el equipo directivo empieza a jugar un papel de liderazgo en la colaboración dentro de los centros educativos.

**c. Estar abiertos a nuevas ideas:** La tarea de dirigir una escuela o un instituto es, hoy en día, demasiado colosal como para emprenderla sin la colaboración de todo el equipo docente y la comunidad educativa. Las buenas ideas pueden venir de cualquier parte, y hemos de estar atentos. Todo el personal del centro ha de estar involucrado y demostrar que valoramos sus aportes: ha de existir retroalimentación, innovación y visión de metas comunes. Las buenas ideas han de convertirse en burbujas que todo el centro apoye y haga crecer.

**d. Aprender en conexión:** Muchos directores temen parecer ignorantes al admitir que hay algo que no saben. Especialmente inspiradora de



temor es la tecnología. Lo irónico de todo esto es que estas personas tienen un largo historial en el que han dirigido iniciativas de las que seguramente no tenían un asombroso dominio (por ejemplo, necesidades educativas especiales, alfabetización, inmersión lingüística, acogida, etc.).

Los equipos directivos no necesitan y, habitualmente, no tienen el conocimiento técnico específico de estos proyectos, pero no está mal admitir que no se sabe todo, sino comprometerse con las iniciativas positivas para el centro educativo en todo su conjunto y la puesta en común de los aprendizajes de unos y otros. Ese compromiso es a lo que nos referimos con “aprendiz conectado”: los equipos que están haciendo un buen trabajo en la dirección de la implementación de las nuevas tecnologías en las aulas se caracterizan, a menudo, por ese rasgo.

- e. Localizar y proporcionar los recursos adecuados:** ¿Qué hacemos exactamente? Lo principal es que nos comprometemos a preparar a los estudiantes para el mundo en el que están entrando, que implica una mayor inmersión en las TIC y las redes. Esto implica entornos de aprendizaje, tecnologías de conexión, colaboración y una metodología adecuada, y no tanto ir a la Conserjería de Educación a pedir un iPad para cada alumno. Tu misión es declarar los objetivos y señas de identidad de tu centro educativo y saber que estamos en el siglo XXI, con nuevas herramientas que requieren nuevos modelos.
- f. Correr riesgos:** El esfuerzo por asumir riesgos controlados es una gran habilidad de los buenos equipos directivos. Está bien ir un paso

más allá, buscar oportunidades y abrir nuestra mente. La pregunta es: “¿Qué podría salir mal? ¿Cuál es el peor de los riesgos que corremos? ¿Merece la pena?”. Tras valorar estas cuestiones hemos de tener la iniciativa que, como directores, se nos presupone. ¿Cómo podemos anticiparnos a los problemas generados por esta innovación? Estas cosas sólo son obstáculos, a los que podemos tomar ventaja y esquivar.

**g. Un enfoque visionario:** El trabajo que hacemos debe tener una visión de largo alcance: en nuestro escritorio se cursan demasiadas cosas todos los días. ¿Qué puede contribuir al aprendizaje y progreso generalizado de nuestro alumnado? Poca gente conoce mejor que tú tu centro educativo: las cosas en las que hemos de centrarnos en cada momento, los modelos y referentes a seguir, las metas que nos hemos fijado para el profesorado y para los alumnos.

### **2.2.3.3. Marco del buen desempeño directivo**

#### **Definición y propósitos**

Según MINEDU (2014; pág. 28) refiere que, El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrandolo a toda la organización en los aprendizajes” (MINEDU; 2012b, 52); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución

educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizarán de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de política, sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Los propósitos que determinan el alcance de este documento son:

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
3. Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus

correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país.

### **Dominios y competencias del marco del buen desempeño directivo**

- **Dominios:** definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. (MINEDU, 2014, pág. 32).
- **Competencias:** son entendidas como “un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (MINEDU, 2012a, 17).

<p><b>Dominio 1</b></p> <p><b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b></p> <p>Abarca las competencias que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.</p>	<p><b>Competencia 1</b></p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p><b>Competencia 2</b></p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
	<p><b>Competencia 3</b></p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia</p>
<p><b>Dominio 2</b></p> <p><b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b></p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes.</p>	<p><b>Competencia 5</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>
	<p><b>Competencia 6</b></p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

## Desempeños del marco del buen desempeño directivo

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción,

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑO
<p><b>ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES</b></p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes, desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión.</p>	<p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	15. Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes, orientada a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
		16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
		17. Estimula las iniciativas de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.
	<p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>	18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos del sistema curricular y en articulación con la propuesta curricular regional.
		19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.
		20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.
		21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

cuestionarios, listas de cotejo, etc.).

Figura 1: Dominio, competencia y desempeños – MBDD

### 2.3. Definición de términos básicos

- **Clima organizacional:** El concepto de clima institucional, de mayor utilidad es el que tiene como elemento fundamental las percepciones del trabajador sobre las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
- **Comunicación:** Acción de comunicar. Es la manera de como enlazamos una expresión subjetiva a la percepción del pensamiento, en donde, los sentidos toman vida mediante un mensaje.
- **Comunicación empática:** es un modo de comunicación que se dirige hacia la energía de la vida. Es una manera de ser, más que un conjunto de técnicas. Emplear la técnica sin tener el interés de ponerse realmente en contacto con emociones y los deseos de la otra persona sería caer en la manipulación.
- **Conducta:** Restablecimiento o un fortalecimiento del equilibrio. Toda conducta supone la existencia de instrumentos o de técnica: se trata de los movimientos y la inteligencia.
- **Conflictos:** El conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Son un fenómeno natural de todas las organizaciones.
- **Eficiencia y eficacia:** La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, modo de ejecutarlos, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.
- **Evaluación institucional:** Instrumento de gestión necesario para medir los esfuerzos de la organización a fin de mejorar los servicios que brinda la institución.

- **Liderazgo de calidad:** El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio.
- **Motivación:** La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas institucionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y la necesidad de acuerdo al mismo.
- **Organización y condiciones de trabajo:** Es el ambiente de trabajo adecuado tanto en infraestructura física, como en la organización, lo cual se evidencia en un mayor desempeño por parte de los trabajadores de la universidad.
- **Programación:** Planificación y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje referido a un grupo de estudiantes.
- **Relaciones interpersonales:** Forma de interacción entre los trabajadores dentro una institución, así como las relaciones existentes entre las diferentes áreas que componen la institución.
- **Relaciones interpersonales:** En sus relaciones de trabajo desempeñan un papel esencial las relativas a las relaciones maestro – alumno, que va dirigido a la formación multilateral de la personalidad. Los docentes deben estar preparados para brindarles apoyo, confianza y seguridad.
- **Responsabilidad:** Es aceptar lo que se requiere, honrar el papel que se nos ha confiado y llevarlo a cabo conscientemente, poniendo lo mejor de uno mismo. Consiste en asumir conscientemente las consecuencias de los actos que hemos efectuado, dado que se ha actuado con autonomía y en el cumplimiento de nuestras atribuciones.

- **Satisfacción:** La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- **Trabajo cooperativo:** Es necesario considerarlo como base de un trabajo productivo, eficaz, dinámico e integrador de suma de esfuerzos en función de consolidar un trabajo en equipo y cumplir con los objetivos del proyecto innovador.

## **2.4. Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- Los retos de crecimiento se relacionan favorablemente con el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.
- La solución de problemas se relaciona favorablemente con desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.
- La lealtad - respeto se relacionan favorablemente con desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

## **2.5. Identificación de variables**

- **Variable de estudio 1:**



X: Responsabilidad

- **Variable de estudio 2:**

Y: Desempeño directivo

- **Variable interviniente:**

- Genero de los directivos (varones – mujeres)
- Edad de los directivos (43 a 63 años)
- Estatus socioeconómico (buena)
- Procedencia de los directivos (zona rural - urbano)
- Disposición al cambio (buena – muy buena)

**2.6. Definición operacional de variables e indicadores**

**X: Respeto:** es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado, referido a retos de crecimiento, solución de problemas, lealtad y respeto que manifiesta el directivo de una institución educativa.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable 1: Responsabilidad*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones e indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Escala Medición</b>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Retos de crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Rutina laboral</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Solución de problemas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación oportuna</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Muestra confianza</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Lealtad y respeto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simpatía hacia los demás</li> <li>• Cumple promesas</li> <li>• Acepta justificaciones oportunas</li> </ul> </li> </ul>	Cuestionario	Escala de Likert

**Y: desempeño directivo:** es el rendimiento laboral y la actuación superior del directivo de una institución educativa, con alto impacto social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo.

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable 2: desempeño directivo*

Variables	Dimensiones e indicadores	Instrum.	Escala Medición
Desempeño directivo	<p>✓ <b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</li> <li>• Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; as. Como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</li> <li>• Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; as. Como previniendo riesgos.</li> <li>• Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</li> </ul> <p>✓ <b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</li> <li>• Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</li> </ul>	Ficha de desempeño directivo	Escala de Likert

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipos de investigación**

La investigación se realizó mediante a través de la experimentación educacional, el tipo de investigación por su finalidad es básica y por su profundidad de estudio es descriptiva – correlacional cuyo propósito inmediato y práctico es determinar la relación entre las variables de estudio.

#### **3.2. Nivel de investigación**

Es descriptiva, porque requiere e interpreta lo que es; es decir, está relacionada a conexiones existentes, tendencias que se relacionan. Es correlacional ya que se conoce el índice del coeficiente de relación entre las variables, con la finalidad de determinar el grado de relación.

#### **3.3. Método de investigación**

Los métodos empleados durante el proceso de la investigación fueron:

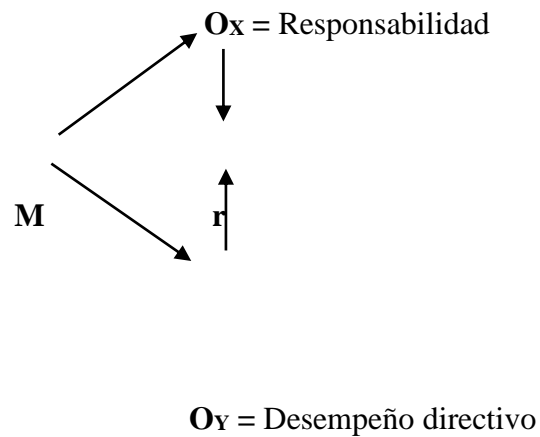
- **Método científico:** empleado estrictamente sus procedimientos como: la observación de la realidad problemática, formulación del problema de investigación, formulación de la hipótesis, proceso de experimentación y el establecimiento de las conclusiones, han permitido obtener los resultados significativos del tema investigado.
- **Método documental y bibliográfico:** empleado en la toma y/o acopio de información y/o documentos que obran en las Instituciones objeto de investigación, las mismas que nos ayudaron a revisar informes y publicaciones similares a la temática investigada.
- **Método estadístico:** empleado en el tratamiento estadístico de los datos obtenidos en la investigación, iniciando con el establecimiento de la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para su aplicación definitiva al grupo muestral, el cual permitió recoger, organizar, codificar, tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos en la muestra de estudio durante el proceso indagatorio.

### **3.4. Diseño de investigación**

Es una investigación de diseño no experimental de cohorte transeccional, este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

Según Hernández Sampieri R. (2014: 210), en su libro de Metodología de la investigación refiere: "... Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, y los estudios correlacionales miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación ...".

El esquema de este tipo de diseño es el siguiente:



**Dónde:**

M = Muestra.

O<sub>x</sub> = Observación de V. 1.

O<sub>y</sub> = Observación de V. 2.

r = Relación entre las variables.

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población

La población estuvo constituida por todos los directivos de las diferentes Instituciones Educativas del nivel primario del distrito y provincia de Yauli, quienes cumplieron funciones y el cargo de director durante el año lectivo 2020, tal como se muestra en la tabla:

**Tabla 3**

*Población de estudio*

<b>Nivel I.E.</b>	<b>Zona</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Educación Primaria	Urbana	18	34,6
	Urbano marginal	12	23,1
	Rural	22	42,3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fuente: ESCALE – MINEDU 2020

### 3.5.2. Muestra

Es no probabilística de tipo intencionado, ya que deseamos conocer la responsabilidad con la que cumplen sus funciones los directores, para ello se decidió realizar la investigación con los directores del nivel primaria de la zona rural del distrito de Yauli, tal como se muestra en la tabla:

**Tabla 4**

*Muestra de estudio.*

<b>Nivel I.E.</b>	<b>Zona</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
	Rural	22	42,3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fuente: ESCALE – MINEDU 2020

## 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.6.1. Técnicas:

- Observación
- Encuesta

### 3.6.2. Instrumentos

- Cuestionario – Nivel de responsabilidad
- Ficha de desempeño directivo

## 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

### 3.7.1. Selección de instrumentos

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

- **Cuestionario – nivel de responsabilidad:** esto fue elaborado con la finalidad de obtener información de los directivos de la percepción del nivel de cumplimiento de sus responsabilidades en el cargo dentro y fuera de la institución, dicho instrumento consta de 15 ítems con medición de escala de Likert compuesto por tres dimensiones como: retos de crecimiento, solución de problemas y lealtad y respeto (ver anexo A).
- **Ficha de desempeño directivo:** este fue elaborado con la finalidad de obtener información de los directores, observación del desempeño dentro y fuera de la institución, dicho instrumento consta de 20 ítems con medición de escala de Likert compuesto por dos dimensiones como: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (ver anexo B).

### 3.7.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

#### Nivel de Confiabilidad de los instrumentos de investigación

- A. Cuestionario – nivel de responsabilidad:** La confiabilidad del cuestionario fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de



interrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

**Tabla 5**

*Validación del instrumento – cuestionario nivel de responsabilidad*

Consistencia interna del cuestionario

	<b>Escala Total</b>
Nº de ítems	15
Coefficiente de Alfa de Cronbach	0,865

El índice del Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo cual permite afirmar que el instrumento es confiable.

**B. Ficha de desempeño directivo:** La confiabilidad de la ficha de desempeño fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de interrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

**Tabla 6**

*Validación del instrumento – Ficha de desempeño directivo.*

Consistencia interna de la ficha

	<b>Escala Total</b>
Nº de ítems	20
Coefficiente de Alfa de Cronbach	0,890

El índice del Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido es muy alto, lo cual permite afirmar que el instrumento es confiable.

**Validez de los instrumentos de investigación - juicio de expertos**

Según, Muñiz (2003, p. 151) refiere que la validez “... se han ido siguiendo en el proceso de validación de los test, y que suelen agruparse dentro de tres grandes bloques: validez de contenido, validez predictiva y validez de constructo ...”.

Los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos de la investigación y los ítems de los instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran:

**Tabla 7**

*Niveles de validez de los instrumentos, según el juicio de expertos*

<b>Expertos</b>	<b>Cuestionario Clima organizacional (%)</b>	<b>Ficha de desempeño docente (%)</b>	<b>Aplicabilidad del instrumento</b>
Dr. Oscar E Pujay Cristobal	88,0	88,0	Aplicable
Dr. Oscar Sudario Remigio	87,0	87,0	Aplicable
Dr. Werner Surichaqui Hidalgo	89,0	89,0	Aplicable
<b>Promedio de valoración</b>	<b>88,0</b>	<b>88,0</b>	<b>Aplicable</b>

Los resultantes, después de tabular la calificación emitida por los expertos, con respecto a las variables de investigación se analizó la determinación del nivel de validez en la siguiente tabla:

**Tabla 8**

*Valoración de los niveles de validez.*

<b>Valores</b>	<b>Niveles de validez</b>
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy Bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente. Cabanillas (2004, p. 76).

Habiendo establecido la validez de los instrumentos de investigación por juicio de expertos, la 1ra variable obtuvo el valor de 88,0% y la 2da variable obtuvo el valor de 88,0%, podemos afirmar que los instrumentos de investigación poseen un nivel de validez muy bueno para ambos instrumentos.

### 3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizaron:

- **Documental:** se utilizaron información para la elaboración de la matriz de operacionalización de variables, luego se elaboraron los instrumentos de investigación y se procedió a establecer el criterio de validez y confiabilidad y su aplicación definitiva al grupo muestra seleccionado.
- **Codificación:** se procedió a la codificación de las unidades muestrales de estudio, directores de las Instituciones Educativas objetos de estudio. Asimismo, la codificación de los ítems de los instrumentos de investigación para su posterior análisis.
- **Tabulación:** se emplearon en la clasificación y agrupación de datos, las que procedieron a tabularse para la obtención de resultados en este caso docentes del grupo de investigación seleccionado como objeto de estudio.

### 3.9. Tratamiento estadístico

- Se presentan los resultados obtenidos en tablas y figuras estadísticas ordenados para su comprensión, se analizaron los resultados haciendo uso de la estadística descriptiva con el soporte del paquete estadístico SPSS V.21 en español, la misma que ayudo en el logro de los objetivos de la investigación.
- Para la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación se aplicó en la validez a través del juicio de expertos y en el caso de la confiabilidad se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach con el soporte del paquete estadístico SPSS V.21 en español, la misma que ayudo a demostrar los objetivos de la investigación.

- Para presentar la prueba de hipótesis se estableció haciendo uso la estadística inferencial, para ello el nivel de significación fue 5,0 % ( $\alpha = 0,05$  <sup>dos</sup> <sub>colas</sub>) por tratarse de una investigación de una problemática social. Se aplicó la prueba t-student para comprobar las hipótesis de investigación.

### **3.10. Orientación ética**

La presente investigación se ha ejecutado de acuerdo fines del código de ética para la investigación: regular, orientar, prevenir y auxiliar al investigador respecto a su comportamiento en las diversas situaciones, circunstancias, problemas y conflictos que puedan presentarse durante el desarrollo de los proyectos de investigación.

En tal sentido se puso en práctica los principios y valores éticos del investigador: autocontrol, autonomía, coherencia, competencia, confidencialidad, veracidad, humildad al reconocer el valor, los aciertos y las aportaciones de otros investigadores o al admitir y rectificar las equivocaciones respectivas y beneficencia ya que se considera este principio pues la información resultante del procesamiento de la información será un referente para futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

Se inició la investigación con la elaboración y presentación del proyecto de investigación a la EPG – UNDAC, para su revisión y aprobación con opinión de asesor designado, posteriormente se procedió con la elaboración de la matriz de operacionalización de las variables, teniendo en cuenta las dimensiones, indicadores, instrumentos y la escala de valoración, seguidamente se procedió a establecer el criterio de validez y confiabilidad; la validez por juicio de expertos y la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach, para luego ser aplicado definitivamente a la muestra de estudio elegido para la investigación.

Los expertos fueron doctores en ciencias de la educación, quienes opinaron en primera instancia sus apreciaciones con las observaciones para su mejora

respectiva, las que fueron mejoradas en su oportunidad dando pase a su aplicabilidad.

Se procedió a recopilar los datos luego se seleccionó, codifico, analizo y se obtuvieron los resultados correspondientes, seguidamente se procedió a elaborar el informe final – borrados de la tesis, se realizó con el apoyo y las recomendaciones del asesor, luego se presentó la tesis para su revisión y aprobación por los miembros del jurado calificador para proceder a la sustentación en acto público.

#### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

Los resultados se presentan en tablas y figuras correspondientes, producto de la investigación denominada: La responsabilidad y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

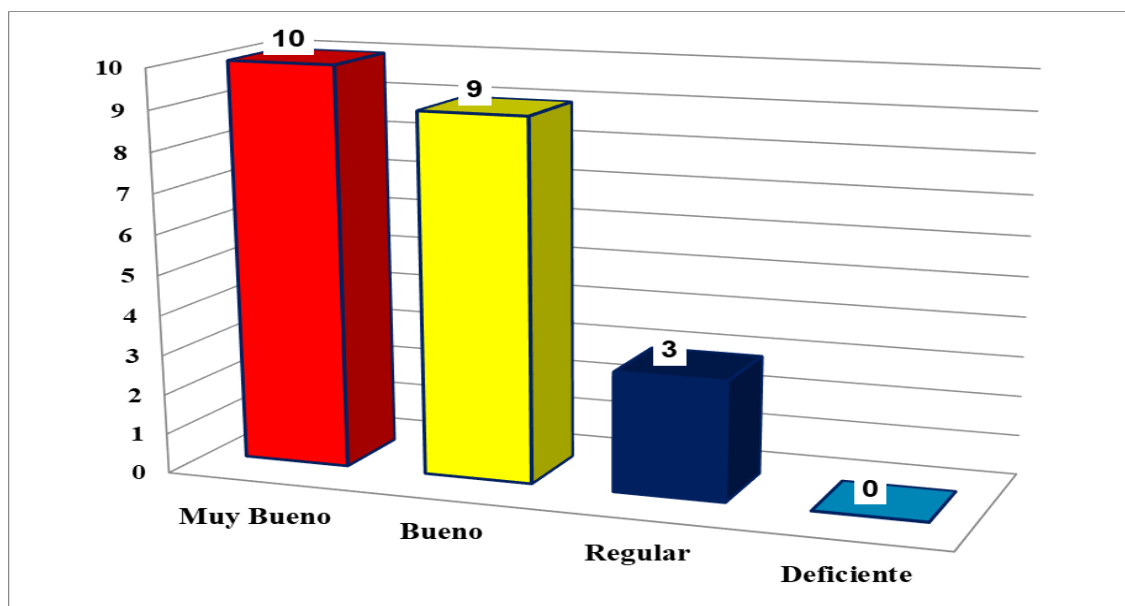
##### **4.2.1. Resultados del cuestionario – Nivel de responsabilidad**

**Tabla 9**

*Nivel de satisfacción – Responsabilidad*

<b>Puntuación</b>	<b>Escala</b>	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>%</b>
46 – 60	Muy Bueno	10	45,5
31 – 45	Bueno	9	40,9
16 – 30	Regular	3	13,6
00 – 15	Deficiente	0	0,0
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** resultados del cuestionario



**Figura 2:** Resultados del cuestionario

**Interpretación:** la mayoría de los encuestados, que son 10 directores que representan al 45,5% presentan un nivel de responsabilidad de muy buena, asimismo 9 directores que representa al 40,9% presentan un nivel de responsabilidad de buena y 3 directores que representan al 13,6% presentan un nivel de responsabilidad de regular, es decir que el nivel de responsabilidad de los directores en promedio es muy bueno a bueno.

#### 4.2.2. Resultados del desempeño directivo

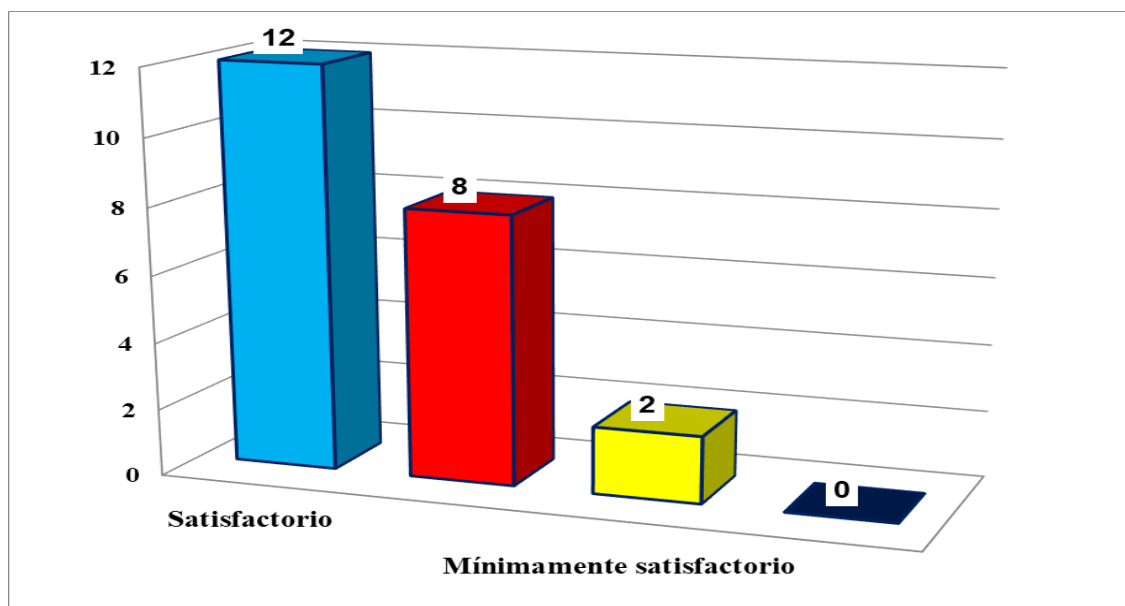
**Tabla 10**

*Nivel de satisfacción. – Desempeño directivo.*

Puntuación	Escala	f <sub>i</sub>	%
76 – 100	Satisfactorio	12	54,5
51 – 75	Medianamente satisfactorio	8	36,4
26 – 50	Mínimamente satisfactorio	2	9,1
00 – 25	insatisfactorio	0	0,0
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** resultados del cuestionario.





**Figura 3:** Resultados de la ficha de desempeño

**Interpretación:** la mayoría de los encuestados, que son 12 directores que representan al 54,5% presentan niveles de satisfactorio en su desempeño directivo, asimismo 8 directivos que representan al 36,4% presentan niveles de medianamente satisfactorio en su desempeño directivo y finalmente 2 directores que representan al 9,1% presentan niveles de mínimamente satisfactorio en su desempeño directivo, es decir que el nivel de desempeño de los directores en promedio es satisfactorio y medianamente satisfactorio.

#### 4.2.3. Análisis del índice de correlación de los puntajes obtenidos de responsabilidad y desempeño directivo

**Tabla 11**

*Correlación entre los puntajes obtenidos de la aplicación de los instrumentos*

Variables	Muestra	Media Aritmética	Desviación Estándar	Varianza
<b>Responsabilidad</b>	22	47,5	9,18	84,35
<b>Desempeño directivo</b>	22	79,8	14,71	216,35

Fuente: Elaboración propia.

**Calculando el Coeficiente  $r_{xy}$  de Correlación de Pearson:**

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum x^2) - (\sum x)^2][N(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

**Donde:**

x = Puntajes obtenido de variable 1

y = Puntajes obtenidos de variable 2

$\bar{x}$  = Media aritmética

s = Desviación estándar.

n = Número de docentes.

**Aplicando la fórmula se obtiene el siguiente resultado**

$$r_{xy} = \frac{22(70838) - (979)(1536)}{\sqrt{[22(45337) - (979)^2][22(111784) - (1536)^2]}}$$

$$r_{xy} = 0,87$$

La correlación lineal de Pearson es positiva fuerte.

**Interpretación:** el resultado obtenido del índice de correlación de Pearson es  $r_{xy} = 0,87$  puntos; se encuentra muy cerca al valor ideal de 1,0; esto nos muestra que existe una relación positiva fuerte, entre la responsabilidad y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Yauli.

#### 4.3. Prueba de hipótesis

Para comprobar la hipótesis de investigación, primero se formuló las hipótesis estadísticas siguientes:

## Prueba de hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente significativa entre la responsabilidad y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente significativa entre la responsabilidad y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones - prueba bilateral:

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

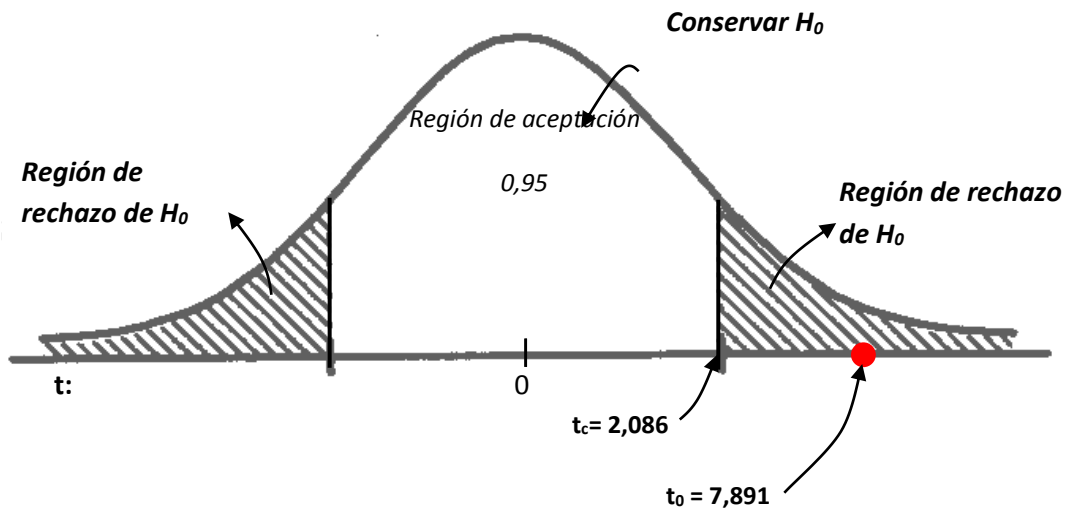
$$t_o = 0,87 \sqrt{\frac{22-2}{1-(0,87)^2}}$$

$$t_o = 7,891$$

Habiendo realizado el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 20 grados de libertad es 2,086 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 7,891$ .

Como  $|t_o = 7,891| > |t_c = 2,086|$ ; entonces se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relación estadísticamente significativa entre la responsabilidad y el desempeño en los

directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020”.



### Prueba de hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente favorable entre los retos de crecimiento y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente favorable entre los retos de crecimiento y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones – prueba bilateral.

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

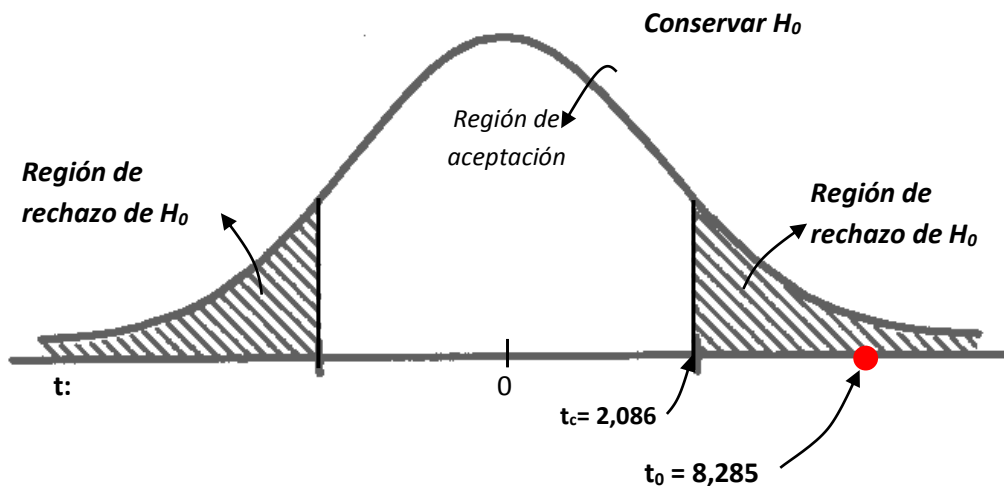
$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t_o = 0,88 \sqrt{\frac{22-2}{1-(0,88)^2}}$$

$$t_o = 8,285$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 20 grados de libertad es 2,086 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 8,729$ .

Como  $t_o = 8,285 > t_c = 2,086$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relacion estadísticamente favorable entre los retos de crecimiento y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020”.



## Prueba de hipótesis específica 2

**$H_0$ :** No existe relacion estadísticamente favorable entre la solución de problemas y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relacion estadísticamente favorable entre la solución de problemas y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones – Prueba bilateral.

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

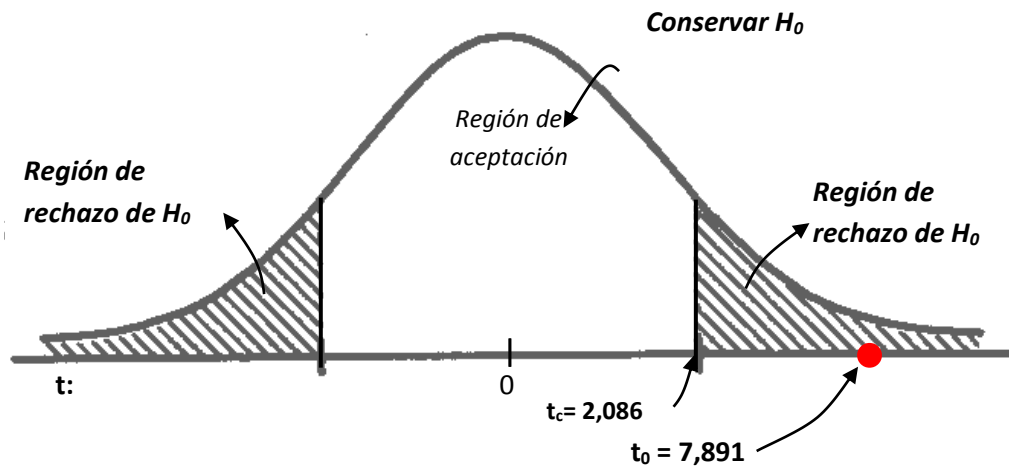
$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t_o = 0,87 \sqrt{\frac{22-2}{1-(0,87)^2}}$$

$$t_o = 7,891$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 20 grados de libertad es 2,086 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 7,891$ .

Como  $|t_o = 7,891| > |t_c = 2,086|$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relacion estadísticamente favorable entre la solución de problemas y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020”.



### Prueba de hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** No existe relación estadísticamente favorable entre la lealtad - respeto y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

$$r_{xy} = 0$$

**H<sub>1</sub>:** Existe relación estadísticamente favorable entre la lealtad - respeto y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (5,0 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones – Prueba bilateral.

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

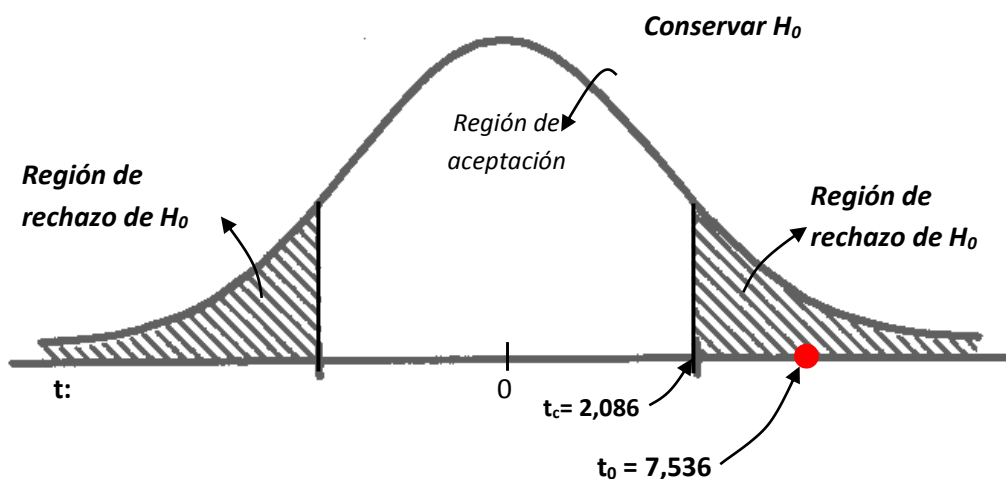
$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t_o = 0,86 \sqrt{\frac{22-2}{1-(0,86)^2}}$$

$$t_o = 7,536$$

Hecho el análisis del valor crítico de  $t_c$  para 20 grados de libertad es 2,086 al nivel de significación de 5,0 %; el valor de  $t_o = 7,536$

Como  $|t_o = 7,536| > |t_c = 2,086|$ ; entonces rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ); es decir, “existe relacion estadísticamente favorable entre la lealtad - respeto y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020”.



#### 4.4. Discusión de resultados

**Tabla 12**

*Resultados obtenidos de la responsabilidad y el desempeño directivo.*

<b>Variables</b>	<b>Muestra</b>	<b>Media Aritmética</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Varianza</b>
<b>Responsabilidad</b>	22	47,5	9,18	84,35
<b>Desempeño docente</b>	22	79,8	14,71	216,35



- La variable responsabilidad, obtuvo una media de 47,5 puntos el cual se encuentra situado en el nivel de muy bueno tal como se define en los parámetros de medición de la aplicación del instrumento de investigación.
- La variable desempeño directivo, obtuvo una media de 79,8 puntos el cual se encuentra situado en el nivel de satisfactorio, tal como se define en los parámetros de medición de la aplicación del instrumento de investigación.
- Relacionando los resultados de las variables de estudio, podemos afirmar que ambas variables se encuentran en el nivel de muy bueno y satisfactorio, lo que demuestra que los directivos seleccionados como muestra de estudio poseen responsabilidad acorde a la exigencia y muestran un desempeño directivo satisfactorio para la comunidad educativa.
- Finalmente podemos proponer que se debe continuar trabajando y fortaleciendo ambas variables de estudio el que permitirá que el desarrollo institucional sea sostenible en el tiempo y espacio y se logre desarrollar una actitud progresista en los miembros de la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

1. En relación al problema de investigación formulados afirmamos que la responsabilidad se relaciona significativamente con el desempeño directivo en las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020, los resultados muestran haber alcanzado un nivel muy bueno, la correlación es positiva fuerte siendo  $r_{xy} = 0,87$  puntos; asimismo lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 7,891/ > /t_c = 2,086/$ , se afirma que, existe relación estadísticamente significativa entre la responsabilidad y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.
2. En relación a la 1ra hipótesis específica formulada, afirmamos que los retos de crecimiento se relaciona favorablemente con el desempeño en los directivos, así lo demuestra los resultados obtenidos, siendo la correlación positiva fuerte,  $r_{xy} = 0,88$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 8,285/ > /t_c = 2,086/$ , se afirma que, existe relacion estadísticamente favorable entre los retos de crecimiento y el desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.
3. En referencia a la 2da hipótesis específica formulada, que la solución de problemas se relaciona favorablemente con el desempeño en los directivos, así lo demuestra los resultados obtenidos, siendo la correlación positiva fuerte,  $r_{xy} = 0,87$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 7,981/ > /t_c = 2,086/$ , se afirma que, existe relacion estadísticamente favorable entre la solución de problemas y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

4. En referencia a la 3ra hipótesis específica formulada, que la lealtad - respeto se relaciona favorablemente con el desempeño en los directivos, así lo demuestra los resultados obtenidos, siendo la correlación positiva fuerte,  $r_{xy} = 0,86$  puntos; además lo confirma la prueba de hipótesis  $/t_o = 7,536/ > /t_c = 2,086/$ , se afirma que, existe relacion estadísticamente favorable entre la lealtad - respeto y desempeño en los directivos de las Instituciones Educativas del nivel Primario del distrito Yauli, provincia Yauli, región Junín 2020.

## **RECOMENDACIONES**

1. Organizar eventos académicos de perfeccionamiento en la implementación de la responsabilidad en los directivos el cual permitirá fortalecer las capacidades de liderazgo el cual contribuirá al logro de los objetivos institucionales.
2. Promover el desarrollo de liderazgo, manteniendo una comunicación fluida, clara y eficiente y permitirá estar informado de las fortalezas y debilidades que deben ser mejoradas individualmente y en conjunto para lograr el entendimiento entre los agentes de la comunidad educativa.
3. Organizar eventos académicos en el fortalecimiento de sus capacidades administrativas, de liderazgo y pedagógicas de los directores, ya que permitirá mejorar su desempeño y lograr resultados positivos para la institución Educativa.
4. Planificar, ejecutar y evaluar el seguimiento y/o acompañamiento permanente de las actividades administrativas, de liderazgo y pedagógicas para el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de su práctica las que deben ser mejoradas, asimismo verificar el cumplimiento de las responsabilidades asumidas a nivel administrativo, académico e institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2002). Liderazgo educativo para directivos, Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Alvarado, O. (1998). Administración de la Educación: Enfoque Gerencial, Editorial Universidad de Lima-Perú.
- Arana Arenas, M. (2011) “Principios y procesos de la gestión educativa, Lima: San Marco.
- Arias, F. (2004). El proyecto de Investigación. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Balaguer, M. (2006). Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Berrocal, S. (2006). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Campbell, G. (1970). El clima laboral. Montevideo: Pléyade Carr, F. (2003). El clima organizacional. México: Trillas
- Carpio, A. (2007) Sistema Educativo Nacional. Lima-Perú: Ministerio de Educación, Programa Nacional de Capacitación Docente.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Bogota.
- Chiavenato I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed Mc. Graw – Hill. México.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México.: International Thomson. Editores.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Bogotá Colombia: Mc Graw

- Córdova Baldeón, I. (2013). El proyecto de investigación cuantitativa. Lima: Editorial San Marcos.
- Covey, S. (1997). Los siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona: Paidós.
- Delors, J. (2006) La educación encierra un tesoro Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional Sobre la Educación para el Siglo XXI. Madrid: Ediciones Santillana.
- García, E. (2006). Liderazgo docente; recuperado de <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html>
- Hernández, R. y otros. (2014). Metodología de la investigación, 6ta edición, Editorial Mc- Graw Hill. México
- Herrera, A. (1998). Cuantificación de la validez de contenidos por criterios de jueces. Santa Fe de Bogotá.: Mc. Graw Hill.
- Hernández Sampieri. R. (2014). Metodología de la investigación, 6ta edición, México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, P. (2011). Desempeño directivo y desempeño administrativo en la escuela de hoy. Lima: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jara, P. y Robles, B. (1997) Investigación I, Lima – Perú: Universidad Nacional de Educación, La Cantuta.
- Kerlinger. F. (2000) Investigación del comportamiento, México Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Koholer G. (2005), Desempeño directivo para lograr la calidad total, México: Editorial Trillas.
- Lovera, K. (2003). Responsabilidad en directivos de instituciones educativas. Barcelona: Editorial Paidós.

- Martínez, G. (2014). La responsabilidad directiva en el día a día. Madrid España: Canal CEO.
- Ministerio de Educación (2012), Glosario de Términos de Planificación y Administración de Educación.
- Ministerio de Educación (2014), Marco del Buen Desempeño Directivo, Lima – Perú.
- Oseda, F. (2011) Metodología de la investigación. Huancayo: Editorial Pirámide.
- Paz, G. (2002) Calidad educativa en una economía globalizada. Lima-Perú: Editorial Mercurio S.A.
- Pujay C y otros (2015), Estadística e Investigación con aplicaciones de SPSS, 2da edición, editorial San Marcos, Lima – Perú.
- Ramón Pérez, R. (2013). Hacia una educación de calidad, Madrid España: Las Américas.
- Robbins, S. (1990) Comportamiento organizacional. México.: Editorial Prentice Hall Interamericana.
- Sanchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños de la investigación científica. Lima.: Visión Universitaria.
- Selltiz, C. y otros. (2005). Métodos de investigación en las ciencias sociales. Madrid.: Edición Rialph S.A. 9na edición.
- Severo, F. (2007). Como dirigir una institución educativa. Lima.: A.F.A. Editores Importadores S.A.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (2000). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill. Primera edición.
- Sorados, M. (2010). Influencia del desempeño directivo en la calidad educativa. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.

Thompson, T. (2004). La responsabilidad profesional (2<sup>a</sup> ed.). Caracas: Editorial Biosfera.

Zorrila, J. (2009) Introducción a la metodología de la investigación, Lima-Perú: Editorial San Marcos.



## **ANEXOS**

- **Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos**

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

---

**Cuestionario - Responsabilidad**

**Objetivo:** Conocer el nivel de responsabilidad de los directores.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas malas ni buenas, debe contestar todas las preguntas, según la escala:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

N°	Ítems	Valoración			
		1	2	3	4
<b>Retos de crecimiento</b>					
01	A veces postergo mucho decisiones que podría tomar rápidamente.				
02	A veces siento que no cambio de trabajo únicamente por la seguridad que me da el que ahora tengo.				
03	Me resulta muy difícil cambiar mi rutina y empezar a hacer las cosas de un modo nuevo.				
04	A veces las circunstancias me obligan a sentirme enojado o deprimido.				
05	He convertido a la computadora en una herramienta de apoyo a mi trabajo, aprovechando al 100% sus posibilidades.				
<b>Solución de problemas</b>					
06	Tengo la impresión de estar dando soluciones temporales a la mayoría de mis problemas.				

07	Invierto gran parte del día pensando en lo malo que me puede pasar.				
08	Me siento tranquilo cuando puedo postergar la solución a un problema				
09	Normalmente confío más en mis opiniones que en las de los demás en un problema difícil dentro de mi profesión.				
10	Frecuentemente me paralizado ante un problema serio y dejo que las circunstancias me ganen.				
<b>Lealtad y respeto</b>					
11	En mi vida he tenido muchas aficiones que me han entusiasmado durante semanas o meses y que luego abandoné sin atenderlas más.				
12	Frecuentemente encuentro excusas de trabajo para llegar "un poco tarde" a las reuniones y compromisos de mi familia.				
13	Siempre prometo lo que sé que puedo cumplir.				
14	Ya pasó la época de mi vida en que realmente sentí que estaba trabajando por una gran causa.				
15	Frecuentemente estoy fantaseando con las cosas que haría si me separara de mi pareja.				

*Gracias por su colaboración.*

### Ficha de Desempeño Directivo

**Objetivo:** conocer el nivel de logro del desempeño directivo.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) según corresponda en cada ítem, no existen respuestas malas ni buenas, debe contestar todas las preguntas, según la escala:

Inicio de logro	Proceso de logro	Logro
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

	Ítems	Valoración		
		1	3	5
1.	Los directivos participan en forma conjunta con los docentes en la construcción del Proyecto Educativo Institucional para brindar una educación de calidad.			
2.	La Comunidad Educativa asume con responsabilidad su participación en el trabajo en equipo para coadyuvar eficientemente con el Proyecto Educativo Institucional.			
3.	En la Institución Educativa se promueve la incorporación de estudiantes de diversos grupos culturales y lingüísticos, distintos niveles socioeconómicos y estudiantes con necesidades educativas especiales en el Proyecto Educativo Institucional.			
4.	Los directivos dirigen los equipos de trabajo propiciando un ambiente de democracia para la formulación de la visión y misión de la Institución Educativa.			
5.	Los directivos publican la Misión y Visión de la Institución Educativa en diversas modalidades para el conocimiento de la Comunidad Educativa.			
6.	La Comunidad Educativa identifica la problemática institucional mediante la utilización adecuada del FODA.			

7.	Los directivos difunden los objetivos estratégicos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y orientan el trabajo pedagógico hacia el cumplimiento de los mismos.			
8.	Los objetivos estratégicos responden a la problemática institucional obtenida en el diagnóstico a través de la aplicación de instrumentos que han permitido recoger información confiable.			
9.	El planteamiento de la Propuesta Pedagógica se fundamenta en la Propuesta Educativa Evangelizadora y Proyecto Educativo Evangelizador.			
10.	Los directivos orientan, verifican y facilitan la inserción de la matriz axiológica en la práctica pedagógica.			
11.	Los directivos orientan, verifican y facilitan al proceso de contextualización, adecuación y diversificación curricular.			
12.	El Plan Anual de Trabajo con el Proyecto Educativo Institucional se articula eficientemente para la ejecución de este último.			
13.	La formulación del Plan Anual de Trabajo contribuye con la concreción de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.			
14.	Las Metas consignadas en el Plan Anual de Trabajo son: atención, ocupación, físicas, de equipamiento, eficiencia interna y capacitación.			
15.	Los directivos manifiestan actitudes de sencillez, cercanía en sus relaciones, creando un clima fraterno de alegría y austeridad entre los miembros de la comunidad educativa.			
16.	Los directivos orientan y proponen estrategias de adaptación de la Propuesta Educativa Evangelizadora como Política Educativa			
17.	Los directivos cultivan en los docentes la Pastoral Educativa como ente generador de responsabilidad y participación en lo administrativo, lo organizativo, lo institucional, lo comunitario, lo social y lo relacional desde la clave humana y cristiana del proceso evangelizador en las diferentes			

	actividades educativas.			
18.	Los directivos orientan la inserción de la Pastoral Educativa como tema transversal en la Programación Curricular permitiendo la articulación entre las áreas académicas.			
19.	Los directivos promueven la adecuación de la Pastoral Educativa en las actividades de acción social y cultural en la localidad			
20.	Los directivos participan en el proceso de contextualización y/o diversificación curricular orientando y monitoreando las actividades planificadas			

***Gracias por su colaboración.***

- **Anexo 2: Resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

---

<b>Nº</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Desempeño directivo</b>
1	50	88
2	40	72
3	52	82
4	42	76
5	40	72
6	50	80
7	28	36
8	52	80
9	38	70
10	48	78
11	42	56
12	26	34
13	55	82
14	44	76
15	54	78
16	28	52
17	58	80
18	42	58
19	40	62
20	52	78
21	42	64
22	56	82

- Anexo 3: Correlación de los puntajes

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
Escuela de Posgrado - Sección Maestría

**Correlación de los puntajes obtenidos entre los cuestionarios de  
Clima Organizacional y el Desempeño Docente**

N°	x	y	x	y	xy
1	50	88	2500	7744	4400
2	40	72	1600	5184	2880
3	52	82	2704	6724	4264
4	42	76	1764	5776	3192
5	40	72	1600	5184	2880
6	50	80	2500	6400	4000
7	28	36	784	1296	1008
8	52	80	2704	6400	4160
9	38	70	1444	4900	2660
10	48	78	2304	6084	3744
11	42	56	1764	3136	2352
12	26	34	676	1156	884
13	55	82	3025	6724	4510
14	44	76	1936	5776	3344
15	54	78	2916	6084	4212
16	28	52	784	2704	1456
17	58	80	3364	6400	4640
18	42	58	1764	3364	2436
19	40	62	1600	3844	2480
20	52	78	2704	6084	4056
21	42	64	1764	4096	2688
22	56	82	3136	6724	4592
<b>T</b>	<b>979</b>	<b>1536</b>	<b>45337</b>	<b>111784</b>	<b>70838</b>



- Anexo 4: Procedimiento de validez y confiabilidad



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POST GRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Werner Isaac SURICHAQUI HIDALGO	Director EPG - UNDAC	Cuestionario de Responsabilidad	Abel Nilton ZACARIAS ROJAS
Título: Responsabilidad y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli, región Junín 2020			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
20. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X

**III. OPINION DE APLICACIÓN:**

Procede su aplicación al grupo muestral.

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: EXCELENTE**

Pasco, 02 de agosto del 2020	20883897		931363352
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POST GRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL	Docente EPG - UNDAC	Cuestionario de Responsabilidad	Abel Nilton ZACARIAS ROJAS
Título: Responsabilidad y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli, región Junín 2020			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.				X	

III. OPINION DE APLICACIÓN:

Procede su aplicación al grupo muestral.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: EXCELENTE

Pasco, 02 de agosto del 2020	04086460		965663276
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POST GRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Dr. Oscar SUDARIO REMIGIO	Secretario académico EPG - UNDAC	Cuestionario de Responsabilidad	Abel Nilton ZACARIAS ROJAS
Título: <b>Responsabilidad y desempeño en los directivos de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Yauli, provincia de Yauli, región Junín 2020</b>			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
21. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
22. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
23. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
24. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
25. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
26. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
27. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.				X	
28. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
29. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
30. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.				X	

III. OPINION DE APLICACIÓN:

Procede su aplicación al grupo muestral.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: EXCELENTE

Pasco, 15 de agosto del 2020	04007555		983862107
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono