

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión de la Educación



**GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA HUMBERTO LUNA DE CUSCO, SEGÚN EL
CRITERIO ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONAL, DURANTE EL
AÑO 2016.**

Tesis presentado por el Bachiller:

Lovatón Huillca, Jaime

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Gestión de la Educación

Asesor: Dr. Paredes Núñez, Julio Ernesto

Arequipa - Perú

2018

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, diciembre 21 de 2017

Señor Doctor

HUGO TEJADA PRADELL

Director de la escuela de Postgrado de la UCSM

Presente.-

De mi mayor consideración:

Saludándolo cordialmente hago de su conocimiento el dictamen solicitado sobre el borrador de tesis:

GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HUMBERTO LUNA DE CUSCO, SEGÚN EL CRITERIO ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONAL, DURANTE EL AÑO 2016.

Presentado por el Bachiller **JAIME LOVATON HUILLCA** para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de la Educación.

Se señalan las siguientes observaciones:

- Según el reglamento EPG la numeración ira en el centro del borde inferior de cada hoja.
- La numeración de las páginas es correlativa y se inicia en la primera página de la Introducción.
- Ampliar conclusiones pag. 38
- Ampliar y redactar más sugerencias pag. 39.
-

Se otorga el DICTAMEN APROBADO previa atención de las observaciones.

Sin otro particular, le reitero las muestras de estima y consideración personal.

Atentamente,



Dra. Nicola Verónica Nieto Bolaños

Docente EPG





DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, diciembre 18 del 2017

Señor Doctor.
HUGO TEJADA PRADELL
Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM
Presente. -

De mi mayor consideración:
Saludándolo cordialmente hago de su conocimiento el dictamen solicitado sobre
el Borrador de Tesis:

GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LUNA DE CUSCO, SEGÚN CRITERIO ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONA DURANTE EL AÑO 2016.

Presentado por el Bachiller **JAIME LOVATON HUILLCA** para optar el Grado
Académico de Maestro en Gestión de la Educación.

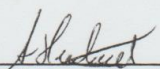
Se señalan las siguientes observaciones:

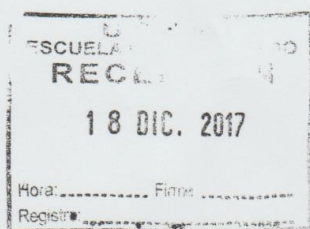
- El documento deberá estar en concordancia con los nuevos lineamientos de la Escuela de Postgrado de la Universidad en formato y estructura en redacción de aspectos formales, así como en cuadros y gráficas.
- Redactar adecuadamente el resumen, la introducción, las conclusiones.
- El trabajo de investigación debe reportar una cantidad razonable de fuentes consultadas.
- Redactar adecuadamente las sugerencias.
- Incluir discusión de resultados.
- Desarrollar la propuesta de intervención.

Se otorga DICTAMEN APROBATORIO, luego de considerar las observaciones señaladas.

Sin otro particular, le reitero las muestras de mi estima y consideración personal.

Atentamente,


Dra. Alejandra Hurtado Mazeyra
Docente EPG



**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

Título : GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA HUMBERTO LUNA DE CUSCO,
SEGÚN EL CRITERIO ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONAL,
DURANTE EL AÑO 2016.

Graduando : LOVATÓN HUILLCA, Jaime

Fecha : Arequipa, 28 de noviembre del 2017


Las Conclusiones deben corresponder, cuantitativa y cualitativamente, a los objetivos e hipótesis de la investigación.

Conviene enriquecer sustancialmente las Sugerencias y Propuestas.

Con lo que el presente Borrador amerita recibir:

Dictamen Aprobatorio.

Atentamente,



Dr. Abel Tapia Fernández
Dictaminador



A mi esposa y a mis hijos que son mi inspiración máxima, sin ellos no lograría mucho de lo que soy.

A mis padres que gracias a ellos no sabría lo maravilloso que es la vida, cuando uno enseña y es enseñado.

A mis Dictaminantes por sus recomendaciones y observaciones que me ayudaron a mejorar cada vez más el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE TEMÁTICO

Resumen

Abstract

Introducción

CAPÍTULO UNICO:

RESULTADOS

1. Información sobre el Director.....	10
1.1. Nivel de gestión administrativa.....	10
• Administración de personal	10
1.2. Nivel de gestión institucional.....	12
• Liderazgo.....	12
• Planeación estratégica.....	14
• Supervisión y monitoreo	16
1.3. Consolidado de la Gestión Administrativa e Institucional del Director.....	18
2. Información sobre la Sub Directora de Formación General - turno mañana...	20
2.1. Nivel de gestión administrativa.....	20
• Administración de personal	20
2.2. Nivel de gestión institucional.....	22
• Liderazgo	22
• Planeación estratégica	24
• Supervisión y monitoreo	26
2.3. Consolidado de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	28
3. Información sobre el Sub Director de Formación General - turno tarde.....	30
3.1. Nivel de gestión administrativa.....	30
• Administración de personal.....	30
3.2. Nivel de gestión institucional.....	32
• Liderazgo	32
• Planeación estratégica.....	34
• Supervisión y monitoreo	36
3.3. Consolidado de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	38
4. Información sobre el Sub Director Administrativo.....	40
4.1. Nivel de gestión administrativa.....	40
• Administración de personal.....	40

4.2. Nivel de gestión institucional.....	42
• Liderazgo.....	42
• Planeación estratégica.....	44
• Supervisión y monitoreo	46
4.3. Consolidado de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector administrativo.....	48
5. Información sobre la Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector (a) del turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo.....	50
Discusión de los Resultados.....	52
Conclusiones.....	56
Sugerencias.....	57
Propuestas	58
Bibliografía.....	61
Anexos.....	63
Anexo 1: Proyecto de investigación	64
Anexo 2: Sistematización de los datos obtenidos a partir de las encuestas ..	101
Anexo 3: Formulario de autorización para trabajo de investigación.....	103
Anexo 4: Formulario de validación de instrumento.....	104
Anexo 5: Formulario de consentimiento informado	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Administración de Personal del Director.....	10
Tabla N° 2. Liderazgo del Director.....	12
Tabla N° 3. Planeación estratégica del Director.....	14
Tabla N° 4. Supervisión y monitoreo del Director.....	16
Tabla N° 5. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Director	18
Tabla N° 6. Administración de personal del Subdirector turno mañana.....	20
Tabla N° 7. Liderazgo del Subdirector del turno mañana.....	22
Tabla N° 8. Planeación estratégica del Subdirector del turno mañana.....	24
Tabla N° 9. Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno mañana.....	26
Tabla N° 10. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	28
Tabla N° 11. Administración de personal del Subdirector turno tarde.....	30
Tabla N° 12. Liderazgo del Subdirector turno tarde.....	32
Tabla N° 13. Planeación estratégica del Subdirector turno tarde	34
Tabla N° 14. Supervisión y monitoreo del Subdirector turno tarde	36
Tabla N° 15. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	38
Tabla N° 16. Administración de personal del Subdirector administrativo.....	40
Tabla N° 17. Liderazgo del Subdirector administrativo.....	42
Tabla N° 18. Planeación estratégica del Subdirector administrativo.....	44
Tabla N° 19. Supervisión y monitoreo del Subdirector administrativo.....	46
Tabla N° 20. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	48
Tabla N° 21. Resumen del criterio Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Administración de Personal del Director.....	11
Gráfico N° 2. Liderazgo del Director.....	13
Gráfico N° 3. Planeación estratégica del Director.....	15
Gráfico N° 4. Supervisión y monitoreo del Director.....	17
Gráfico N° 5. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Director	19
Gráfico N° 6. Administración de personal del Subdirector turno mañana.....	21
Gráfico N° 7. Liderazgo del Subdirector del turno mañana.....	23
Gráfico N° 8. Planeación estratégica del Subdirector del turno mañana.....	25
Gráfico N° 9. Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno mañana.....	27
Gráfico N°10. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	29
Gráfico N° 11. Administración de personal del Subdirector turno tarde.....	31
Gráfico N° 12. Liderazgo del Subdirector turno tarde.....	23
Gráfico N° 13. Planeación estratégica del Subdirector turno tarde	35
Gráfico N° 14. Supervisión y monitoreo del Subdirector turno tarde	37
Gráfico N°15. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector	39
Gráfico N° 16. Administración de personal del Subdirector administrativo.....	41
Gráfico N° 17. Liderazgo del Subdirector administrativo.....	43
Gráfico N° 18. Planeación estratégica del Subdirector administrativo.....	45
Gráfico N° 19. Supervisión y monitoreo del Subdirector administrativo.....	47
Gráfico N° 20. Resumen de la Gestión Administrativa e Institucional del Subdirector Administrativo.....	49
Gráfico N° 21. Resumen de criterio Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo.....	51

RESUMEN

En este trabajo tengo como objetivo principal, el poder determinar la gestión de calidad del personal directivo de la institución educativa Humberto Luna de Cusco, según el criterio administrativo e institucional, durante el año 2016, sabiendo que toda institución debe partir en conocer el desempeño educativo a través de la gestión que desarrolla, orientando sus esfuerzos a mejorar su rendimiento conforme a las observaciones, reestructuración y expectativas.

Para tal efecto, la utilización de un cuestionario estructurado fue importante para la recolección de la información de cada personal directivo, considerando el total de la población conformada por 53 docentes.

Respecto a los antecedentes tomados en cuenta en función a la calidad de la gestión, se tiene evidencias pueden ser eficientes, pero el resultado obtenido en la presente investigación precisará de mejor forma tal apreciación.

Palabras clave: Gestión de calidad, personal directivo, Institución Educativa Humberto Luna, criterio administrativo, criterio institucional, 2016, Cusco.

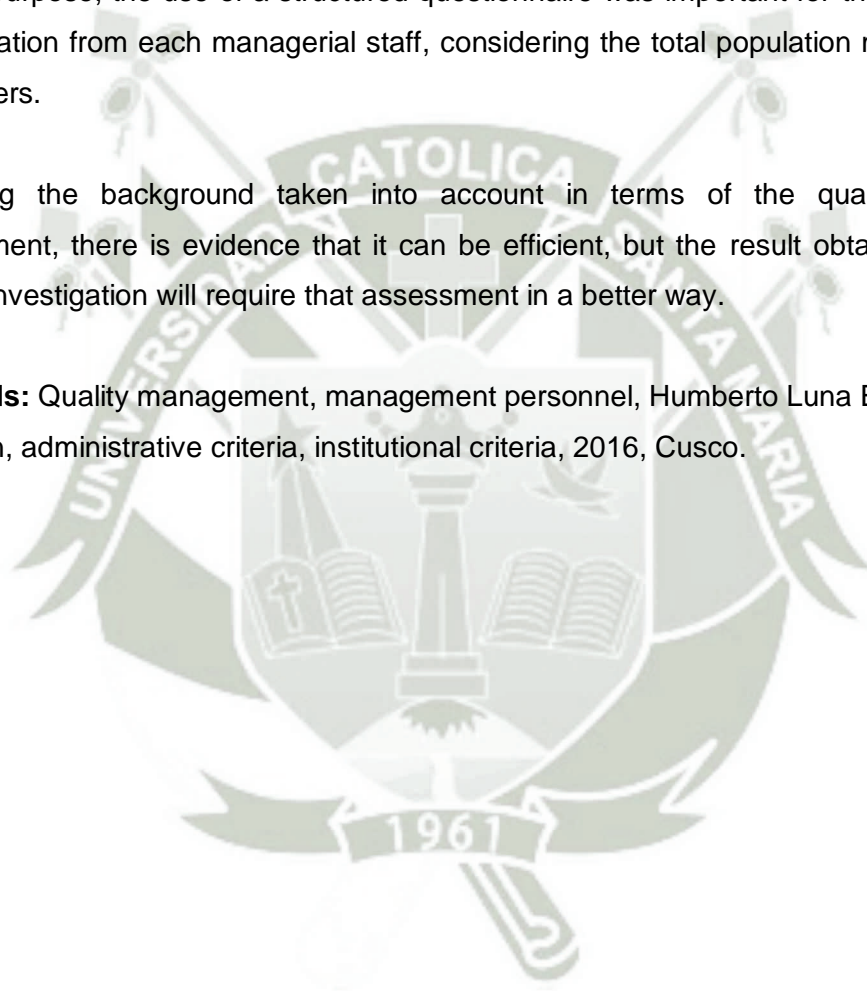
ABSTRACT

In this work I have as main objective, to be able to determine the quality management of the managerial staff of the educational institution Humberto Luna of Cusco, according to the administrative and institutional aspects, during the year 2016, knowing that every institution must start to know the educational performance through the management that it develops, directing its efforts to improve its performance according to the observations, restructuring and expectations.

For this purpose, the use of a structured questionnaire was important for the collection of information from each managerial staff, considering the total population made up of 53 teachers.

Regarding the background taken into account in terms of the quality of the management, there is evidence that it can be efficient, but the result obtained in the present investigation will require that assessment in a better way.

Keywords: Quality management, management personnel, Humberto Luna Educational Institution, administrative criteria, institutional criteria, 2016, Cusco.



INTRODUCCIÓN

Un equipo directivo se determina por las funciones que se desempeñan, pero también por la interacción que existe entre los integrantes de una institución educativa, quienes tienen el encargo y la responsabilidad de conducir el desarrollo de las acciones educativas en cada institución.

Toda organización debe desarrollar responsabilidad social de servicio que exija tener una dirección eficiente, para cuyo fin debería ser la obtención de mayores y mejores resultados, por lo que, para administrar es preciso tener convicción de servicio con principios consolidados en valores éticos y morales cuyo fin es servir a través de los componentes educativos.

Si buscamos ofrecer calidad de servicio educativo a nuestros conciudadanos, entonces debemos desarrollar un trabajo inteligente y coordinado entre todos los integrantes de la familia educativa. La máxima dirección debe demostrar e identificar su compromiso para lograr la mejora continua y el desarrollo de una gestión de la calidad. Además, si queremos que esto se cumpla, los directivos deben disponer y prever los espacios que sean necesarios en el compromiso y participación de todos los entes que estén involucrados en el proceso educativo, utilizando estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los diferentes talentos de los recursos humanos que se tiene, con lo que se generaran soluciones viables a las exigencias institucionales para favorecer al desarrollo en pro de una buena gestión institucional.

Es por esta razón, que se realizó el presente trabajo de investigación, en primer término porque permitirá producir conocimiento e información para realizar nuevos diseños de modelos de calidad de gestión educativa institucional, pero también con el fin de sistematizar los datos obtenidos de los encuestados para el buen uso de los recursos humanos, propiciando un ambiente sano, con reciprocidad socio afectiva de parte de los directivos hacia el personal docente, padres de familia, personal administrativo, estudiantes y en general a la comunidad educativa.

Finalmente, es necesario señalar que existen profesores con una buena preparación académica, pero sin embargo uno de los factores determinantes para que esto se muestre en cada aula es la administración y gestión. La falta de estos últimos, evidencia la insatisfacción y disconformidad, así como la desmotivación de cada miembro educativo, esto precisamente obedece a una gestión deficiente por parte de los componentes directivos.

CAPÍTULO I RESULTADOS

1. Información sobre el Director

1.1. Nivel de gestión administrativa

Este nivel está basado principalmente en el cumplimiento de normas establecidas a partir del propio reglamento institucional tanto del Ministerio de Educación como de la elaborada en la propia institución educativa, porque rige el tratamiento que se debe tener el personal que labora, incluso desde su captación.

a. Administración de personal

Tabla N° 1
Administración de Personal por parte del Director

Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La Dirección de la I.E Humberto Luna de Cusco, cuenta con un Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	7	13	17	32	24	45	5	10	53	100
2. ¿La Dirección de la I.E Humberto Luna de Cusco, cuenta con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	1	2	20	38	22	42	10	18	53	100
3. ¿El Director estimula el desempeño destacado del personal?	5	10	15	28	15	28	18	34	53	100
4. ¿Los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno?	10	18	20	38	15	28	8	16	53	100
5. ¿El Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	6	12	14	26	17	32	16	30	53	100
Media Aritmetica	6	11	17	32	19	35	11	22	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el 35% de los profesores que recibieron la encuesta, ponen de manifiesto que la administración del personal por parte de los directivos en la Institución Educativa tiene mayor porcentaje en casi siempre, esto podría darnos un aviso de que regularmente se realiza una buena administración.

El reflejo de estos manifiestos de los docentes se basa principalmente que la Dirección Educativa de la I.E. Humberto Luna de Cusco, cuenta con un Manual de

Procedimientos, propicio para la contratación del personal docente y administrativo, también cuenta con un comité conformado por docentes y directivos para la evaluación del personal según las normas establecidas, además se podría decir que la estimulación al desempeño del personal con justa equidad y la aplicación de sanciones se rigen al Reglamento Interno de la institución. Por lo que, esta situación generó en algunos docentes un clima de descontento hacia la gestión de la Dirección, en vista que no existe un clima de cumplimiento de las reglas establecidas.

Gráfico N° 1
Administración de Personal por parte del Director

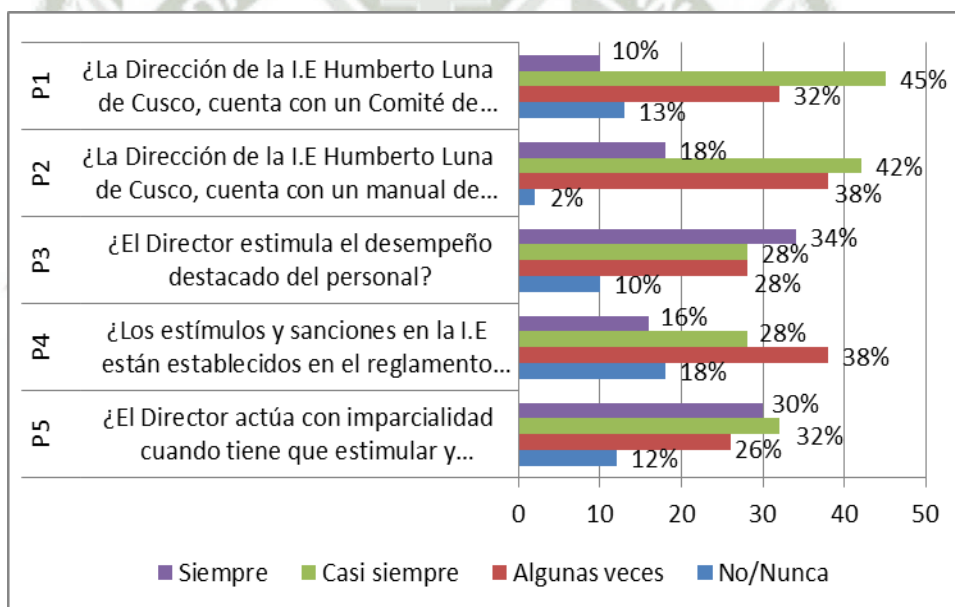


Gráfico 1: *Elaboración propia*

1.2. Nivel de gestión institucional

Este tema trata sobre la capacidad de alcance que tiene el director con el personal, en el manejo estratégico y la observación que tiene sobre los procesos que se vienen ejecutando o se ejecutarán a futuro.

a. Liderazgo

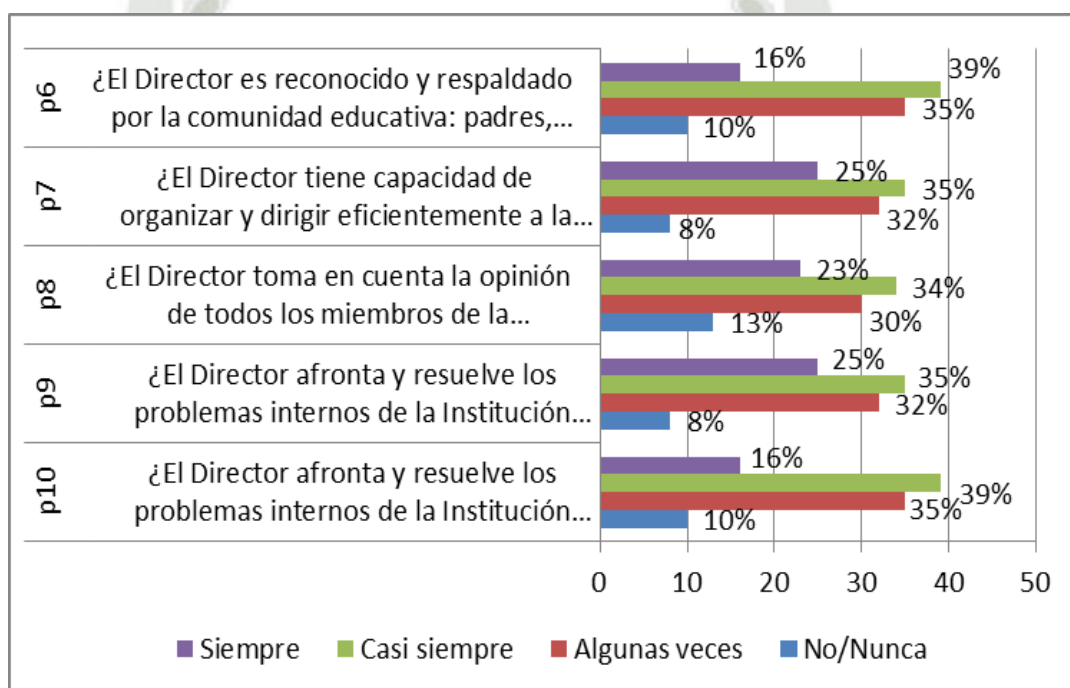
Tabla N° 2
Liderazgo del Director

Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿El Director es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	5	10	19	35	21	39	8	16	53	100
7. ¿El Director tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E.?	4	8	17	32	19	35	13	25	53	100
8. ¿El Director toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	7	13	16	30	18	34	12	23	53	100
9. ¿El Director afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	8	16	14	26	20	38	11	20	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	5	10	20	38	18	34	10	18	53	100
Media Aritmetica	6	11	17	32	19	36	11	20	53	100

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que la capacidad de liderazgo por parte del Director de la Institución Educativa en mención, viene siendo regularmente eficiente, ya que el 36% aduce que el ejercicio del liderazgo se da Casi siempre, ya que la Dirección tiene capacidad organizativa de dirigir eficientemente a la I.E., por lo que, se evidencia que sí considera la opinión de todos los integrantes de la comunidad educativa para realizar las actividades y para resolver los problemas internos y externos de la Institución.

Gráfico N° 2
Liderazgo del Director



Fuente: Elaboración propia

b. Planeación estratégica

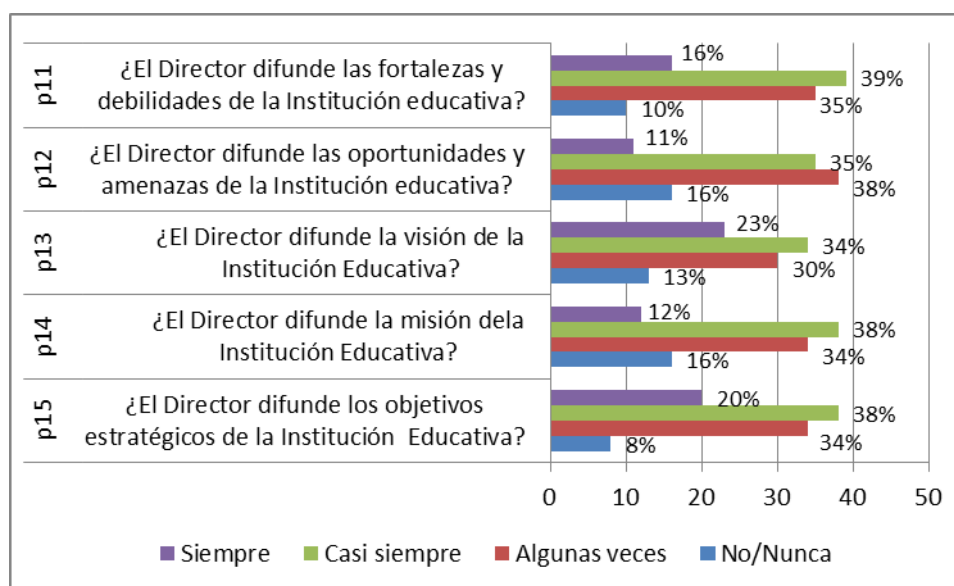
Tabla N° 3
Planeación estratégica del Director

Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿El Director difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?	5	10	19	35	21	39	8	16	53	100
12. ¿El Director difunde las oportunidades y amenazas de la Institución educativa?	8	16	20	38	19	35	6	11	53	100
13. ¿El Director difunde la visión de la Institución Educativa?	7	13	16	30	18	34	12	23	53	100
14. ¿El Director difunde la misión dela Institución Educativa?	8	16	18	34	20	38	7	12	53	100
15. ¿El Director difunde los objetivos estratégicos de la Institución Educativa?	4	8	18	34	20	38	11	20	53	100
Media Aritmetica	6	13	18	34	20	37	9	16	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el 37% de los docentes encuestados manifestaron que la Planeación Estratégica por parte del Director en la Institución Educativa, se da casi siempre porque el Director considera o difunde las oportunidades, amenazas, las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa. Asimismo, se socializa la misión y visión así como los objetivos estratégicos trazados de la Institución Educativa, trazados por los entes correspondientes, esto hace que se tenga identidad institucional bajo un clima laboral eficiente.

Gráfico N° 3
Planeación estratégica del Director



Fuente: Elaboración propia

c. Supervisión y monitoreo

Tabla N° 4
Supervisión y monitoreo del Director

Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿El Director utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	13	25	15	28	18	34	7	13	53	100
17. ¿El Director hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	10	18	16	31	16	31	11	20	53	100
18. ¿El Director tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	11	20	14	27	16	30	12	23	53	100
19. ¿El Director realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	14	27	15	28	19	35	5	10	53	100
20. ¿El Director toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?	12	23	15	28	17	32	9	17	53	100
Media Aritmetica	12	23	15	28	17	32	9	17	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el 32% de los docentes encuestados en base a la cartilla de preguntas dijeron casi siempre, resultados que demuestran que la Supervisión y Monitoreo por parte del personal directivo de la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco se muestra con alto índice de aceptación. Esta situación se debe a que la mayoría de los docentes encuestados consideran que el Director utiliza criterios e instrumentos adecuados para evaluar el desempeño docente y administrativo, por lo que hace participar al personal docente en la determinación de los mismos. Asimismo, posee un cronograma que especifica el momento y las personas a quienes realizará la supervisión. Considerando estos resultados, diseñará la implementación de acciones de mejora continua.

Gráfico N° 4
Supervisión y monitoreo del Director

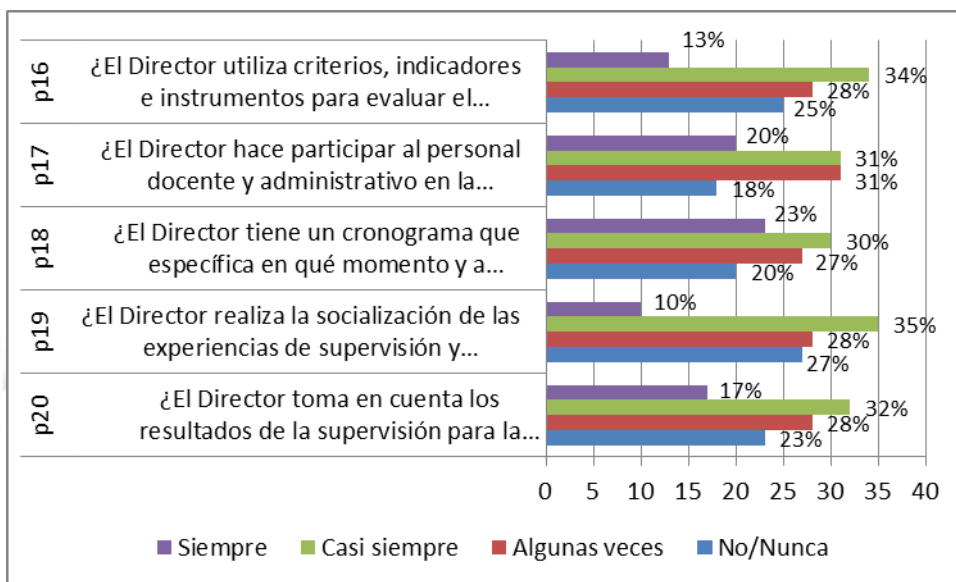


Tabla N° 5

Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director

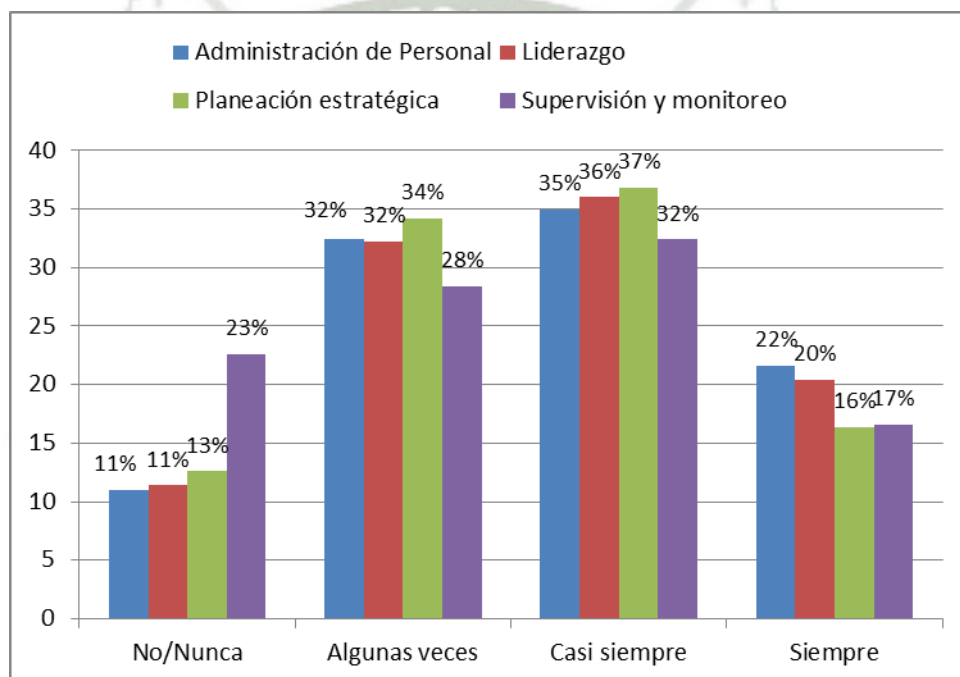
Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tabla 1. Administración de Personal	6	11	17	32	19	35	11	22	53	100
Tabla 2. Liderazgo	6	11	17	32	19	36	11	20	53	100
Tabla 3. Planeación estratégica	6	13	18	34	20	37	9	16	53	100
Tabla 4. Supervisión y monitoreo	12	23	15	28	17	32	9	17	53	100
Media Aritmetica	8	14	17	32	19	35	10	19	53	100

Fuente: Elaboración propia

Este resumen permite tomar en cuenta que el porcentaje mayoritario en la dimensión administración de personal es 35 %, que corresponde a la alternativa “Casi siempre” correspondiente al nivel de gestión administrativo; el porcentaje mayoritario en liderazgo es 36 %, en planeación estratégica es **37% supervisión y monitoreo 32 %**, **coincidiendo todos en la alternativa** “Casi siempre” correspondiente al nivel de gestión institucional; lo quiere decir que el Director viene realizando una labor aceptable, puesto que existe manejo administrativo del personal, liderazgo, planeación estratégica y monitoreo, la coordinación con docentes, la consulta, etc., demostrando una gestión aceptable.

Gráfico N° 5

Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director



Fuente: Elaboración propia

2. Información sobre la Sub directora de Formación General – Turno mañana

2.1. Nivel de gestión administrativa

a. Administración de personal

Tabla Nº 6

Administración de Personal por parte del Subdirector (a) turno mañana

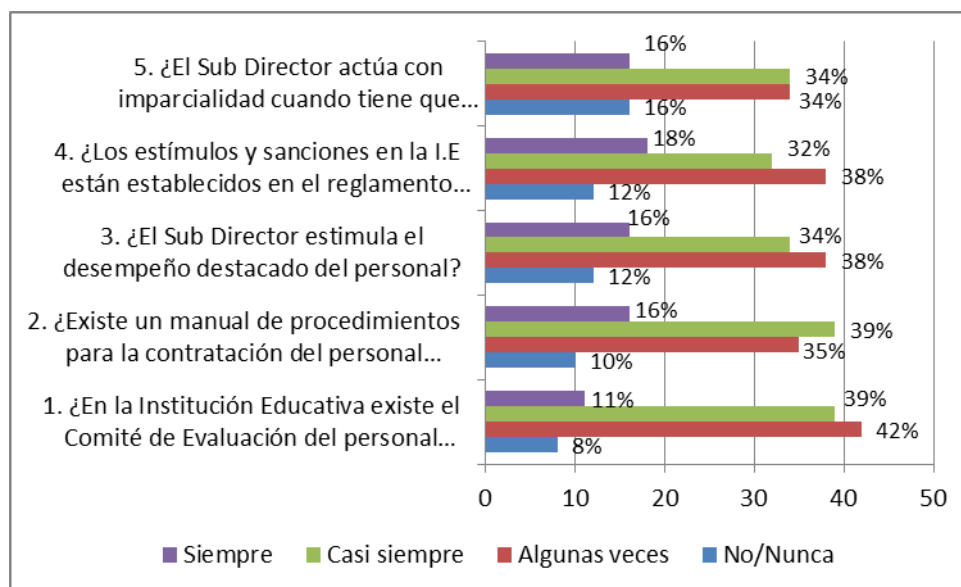
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿En la Institución Educativa existe el Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	4	8	22	42	21	39	6	11	53	100
2. ¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	5	10	19	35	21	39	9	16	53	100
3. ¿El Sub Director estimula el desempeño destacado del personal?	7	12	20	38	18	34	8	16	53	100
4. ¿Los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno?	6	12	20	38	17	32	10	18	53	100
5. ¿El Sub Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	8	16	18	34	18	34	9	16	53	100
Media Aritmetica	6	12	20	37	19	36	8	15	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el 37% el porcentaje mayoritario lo tiene la alternativa algunas veces, lo cual indica que la Sub Dirección no muestra trabajo de gestión eficiente en vista que no coordina con el Director o no participa de las acciones del colegio, ya que existen discrepancias entre autoridades. La coordinación de la Sub Dirección con la Dirección casi es nula, no da muestras del trabajo que se realiza, no asiste a la conformación a un Comité de Evaluación, no responde al manual de contratación de personal por lo mismo que no hay coordinación con el director, además que no se estimula al personal ponderando o sancionando cuando se debe. Hay un nivel bajo de aceptación.

Gráfico N° 6

Administración de Personal por parte del Subdirector (a) del turno mañana



Fuente: Elaboración propia

2.2. Nivel de gestión institucional

Se suele emplear este enfoque relacionado al término “calidad” como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia

a. Liderazgo

Tabla Nº 7

Liderazgo por parte del Subdirector (a) del turno mañana

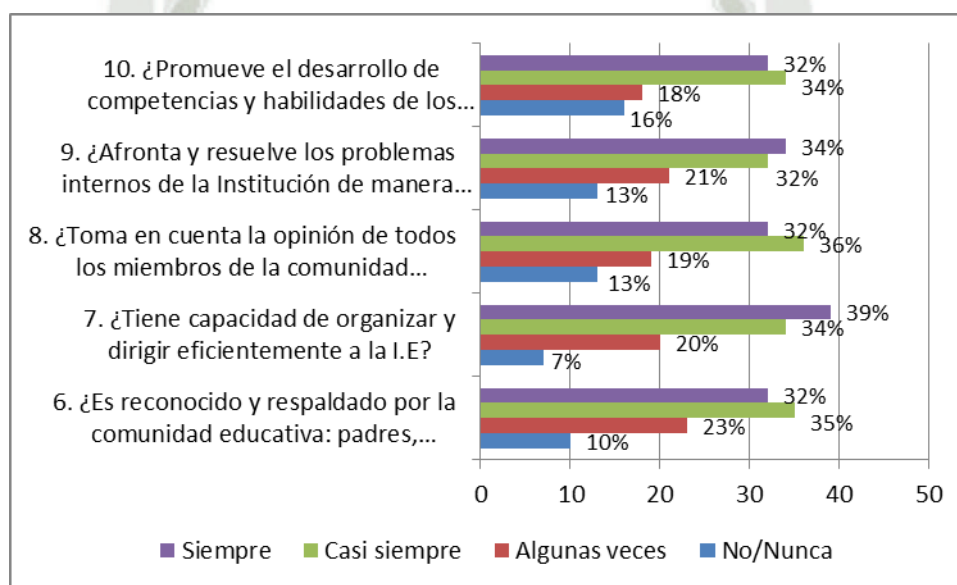
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	5	10	12	23	19	35	17	32	53	100
7. ¿Tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E?	3	7	11	20	18	34	21	39	53	100
8. ¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	7	13	10	19	19	36	17	32	53	100
9. ¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	6	13	11	21	17	32	18	34	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	8	16	10	18	18	34	17	32	53	100
Media Aritmetica	6	12	11	20	18	34	18	34	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que existe un 34% de respuestas mayoritarias en la alternativa Casi siempre con tendencia a siempre. Considerando las preguntas, un significativo porcentaje del 12% manifiesta que No / Nunca, lo que indica que la capacidad de gestión va de regular a bien. Esto podría ser un indicador para que la Sub Dirección pueda desarrollar una mejor labor.

Figura N° 7

Liderazgo por parte del Subdirector (a) del turno mañana



Fuente: Elaboración propia

b. Planeación estratégica

Tabla N° 8

Planeación estratégica por parte del Subdirector (a) del turno mañana

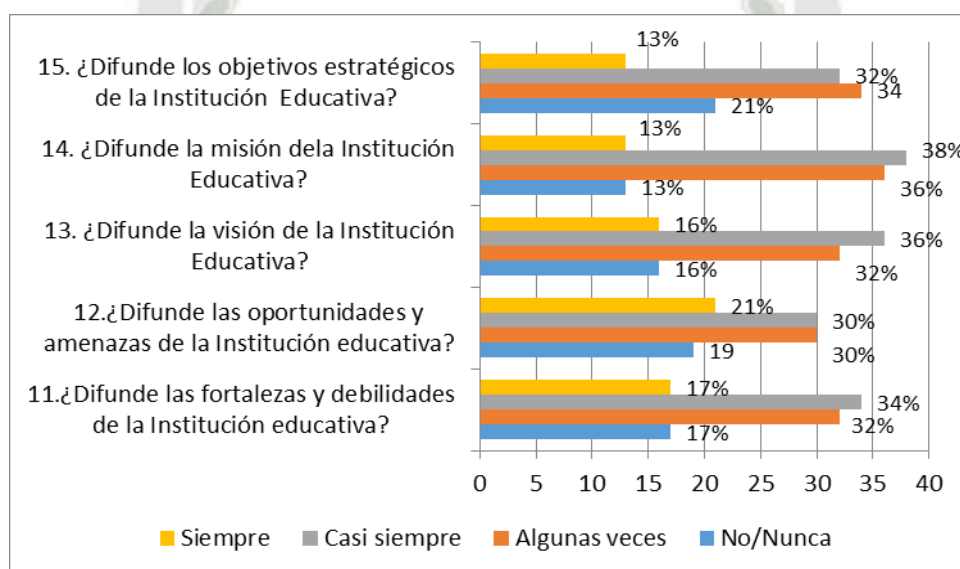
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11.¿Difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?	9	17	17	32	18	34	9	17	53	100
12.¿Difunde las oportunidades y amenazas de la Institución educativa?	10	19	16	30	16	30	11	21	53	100
13. ¿Difunde la visión de la Institución Educativa?	8	16	17	32	19	36	9	16	53	100
14. ¿Difunde la misión dela Institución Educativa?	7	13	19	36	20	38	7	13	53	100
15. ¿Difunde los objetivos estratégicos de la Institución Educativa?	11	21	18	34	17	32	7	13	53	100
Media Aritmetica	9	17	17	33	18	34	9	16	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que 34% de casi siempre junto a algunas veces 33% son muy cercanos en vista que la sub directora en ciertas ocasiones difunde las fortalezas y debilidades de la Institución, habla de la visión misión, así como de los objetivos y las oportunidades, esto porque lo hace en ausencia del director, mas no existe un trabajo coordinado.

Gráfico N° 8

Planeación estratégica por parte del Subdirector (a) del turno mañana



Fuente: Elaboración propia

c. Supervisión y monitoreo

Tabla N° 9

Supervisión y monitoreo del Subdirector (a) del turno mañana

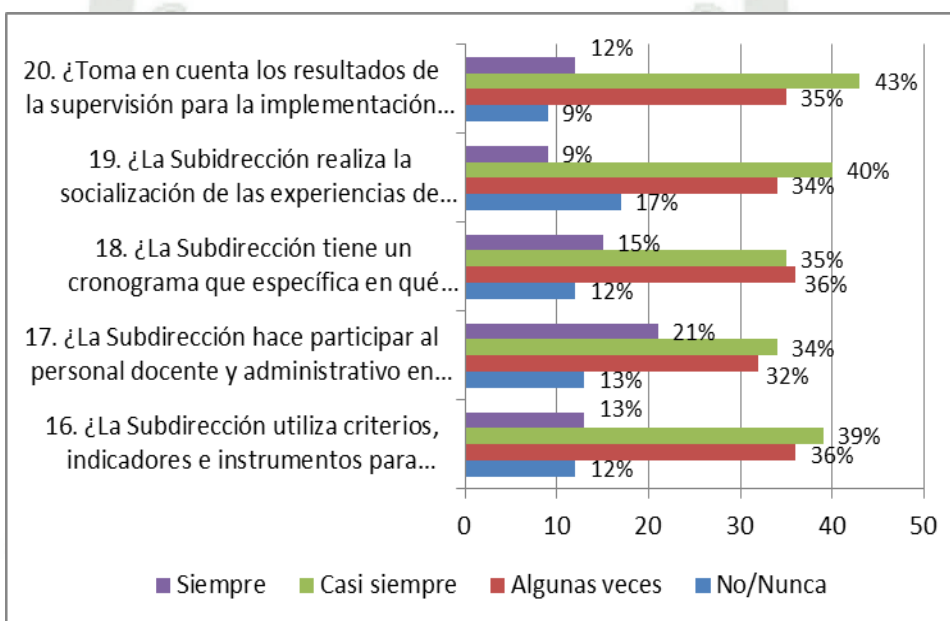
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿La Subdirección utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	6	12	19	36	21	39	7	13	53	100
17. ¿La Subdirección hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	7	13	17	32	18	34	11	21	53	100
18. ¿La Subdirección tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	6	12	19	36	20	35	8	15	53	100
19. ¿La Subdirección realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	9	17	18	34	21	40	5	9	53	100
20. ¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?	5	9	20	35	22	43	6	12	53	100
Media Aritmetica	7	13	19	35	20	38	7	14	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el casi siempre del 38% junto al Algunas veces 35% van casi juntos pudiendo lograr un equilibrio entre ser aceptada y ser rechazada, se diría en dos elementos estaría bien ya que no considera los resultados para el mejoramiento continuo, utiliza el cronograma específico para la visita de una supervisión, sin embargo utiliza el criterios de evaluación, y no socializa experiencias de supervisión y monitoreo.

Gráfico N° 9

Supervisión y monitoreo del Subdirector (a) del turno mañana



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 10

**Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del
Subdirector (a) del turno mañana**

Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tabla 6. Administración de Personal	6	12	20	37	19	36	8	15	53	100
Tabla 7. Liderazgo	6	12	11	20	18	34	18	34	53	100
Tabla 8. Planeación estratégica	9	17	17	33	18	34	9	16	53	100
Tabla 9. Supervisión y monitoreo	7	13	19	35	20	38	7	14	53	100
Media Aritmetica	7	14	17	31	19	36	11	20	53	100

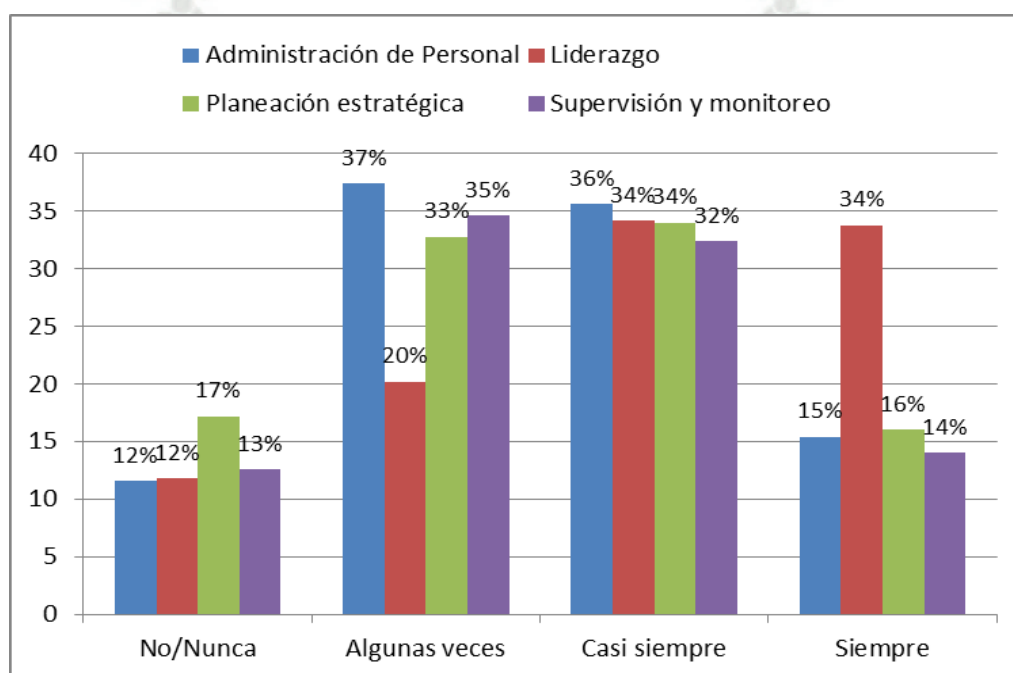
Fuente: Elaboración propia

Este resumen permite analizar la aceptación regular de la sub directora ya que se contraponen en la actuación de la gestión administrativa con la gestión institucional al interior de la institución porque el porcentaje mayoritario en la dimensión administración de personal es 37 %, que corresponde a la alternativa “Algunas veces”; en tanto que el porcentaje mayoritario en liderazgo es 34 %, en forma simultánea en la alternativa “Casi siempre” y “Siempre”. En planeación estratégica el porcentaje es 34% en la alternativa “Casi siempre” y en supervisión y monitoreo es 38 % en la alternativa “Casi siempre”

Existe una dejadez parcial en el cumplimiento de sus funciones.

Gráfico N° 10

Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del
Subdirector (a) del turno mañana



Fuente: Elaboración propia

3. Información sobre el Sub director de Formación General – Turno tarde

3.1. Nivel de gestión administrativa

a. Administración de personal

Tabla N° 11

Administración del Personal del Subdirector del turno tarde

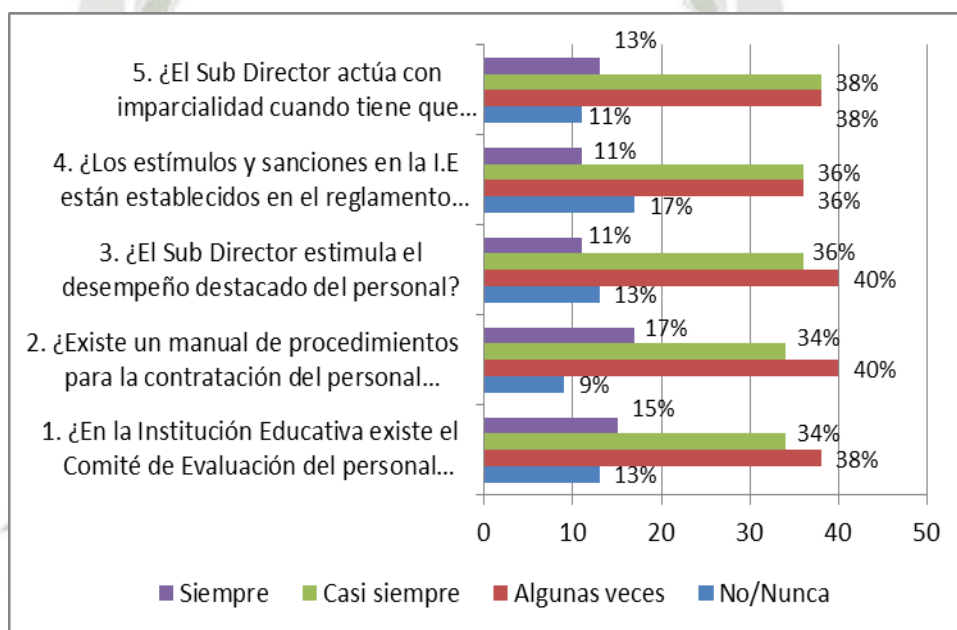
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿En la Institución Educativa existe el Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	7	13	20	38	18	34	8	15	53	100
2. ¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	5	9	21	40	18	34	9	17	53	100
3. ¿El Sub Director estimula el desempeño destacado del personal?	7	13	21	40	19	36	6	11	53	100
4. ¿Los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno?	9	17	19	36	19	36	6	11	53	100
5. ¿El Sub Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	6	11	20	38	20	38	7	13	53	100
Media Aritmetica	7	13	20	38	19	36	7	13	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el nivel obtenido es 38% en la alternativa “algunas veces” y el “casi siempre” 36% se contraponen en vista que el sub director del turno tarde de la I.E., no estimula o sanciona con equidad al personal docente, esto refleja que no se cumple con el reglamento interno de estimulaciones y sanciones; sin embargo, cumple con el Comité de Evaluación Docente, y con el manual que éste emana.

Gráfico N° 11

Administración del Personal del Subdirector del turno tarde



Fuente: Elaboración propia

3.2. Nivel de gestión institucional

a. Liderazgo

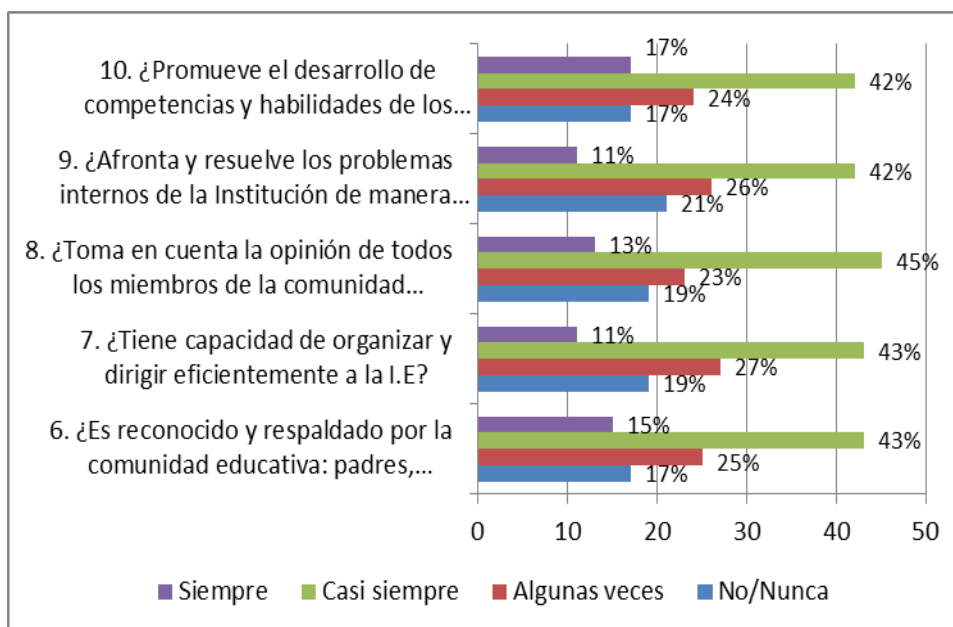
Tabla N° 12
Liderazgo del Subdirector del turno tarde

Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	9	17	13	25	23	43	8	15	53	100
7. ¿Tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E.?	10	19	14	27	23	43	6	11	53	100
8. ¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	10	19	12	23	24	45	7	13	53	100
9. ¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	11	21	14	26	22	42	6	11	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	9	17	13	24	22	42	9	17	53	100
Media Aritmetica	10	19	13	25	23	43	7	13	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que el 43% no se da muestra que el Sub Director del turno tarde tiene un nivel elevado de aceptación, lo que quiere decir existe un reconocimiento a su liderazgo, ya que tiene influencia en el personal docente en reconocido por la comunidad educativa, puesto que organiza y dirige bien, toma en cuenta la opinión de los demás -especialmente de padres de familia-, afronta los problemas de la Institución y desarrolla las competencias.

Gráfico N° 12
Liderazgo del Subdirector del turno tarde



Fuente: Elaboración propia

b. Planeación estratégica

Tabla N° 13

Planeación estratégica del Subdirector del turno tarde

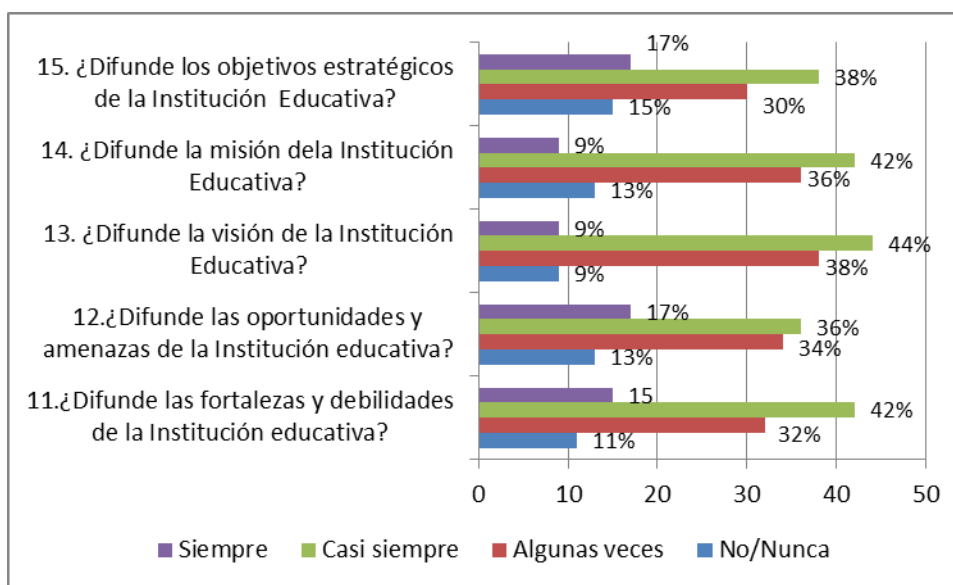
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11.¿Difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?	6	11	17	32	22	42	8	15	53	100
12.¿Difunde las oportunidades y amenazas de la Institución educativa?	7	13	18	34	19	36	9	17	53	100
13. ¿Difunde la visión de la Institución Educativa?	5	9	20	38	23	44	5	9	53	100
14. ¿Difunde la misión dela Institución Educativa?	7	13	19	36	22	42	5	9	53	100
15. ¿Difunde los objetivos estratégicos de la Institución Educativa?	8	15	16	30	20	38	9	17	53	100
Media Aritmetica	7	12	18	34	21	40	7	13	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que los porcentajes más altos oscilan entre algunas veces 34% y casi siempre 40% , la diferencia es significativa pero el último indica que está más cerca de un nivel de aceptación más óptimo (siempre). Aunque los porcentajes extremos no varían en mucho. Esto es un dato que debe considerarse para mejorar las oportunidades y fortalezas, así como el sentido de la visión y misión institucional.

Gráfico N° 13

Planeación estratégica del Subdirector del turno tarde



Fuente: Elaboración propia

c. Supervisión y monitoreo

Tabla Nº 14

Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno tarde

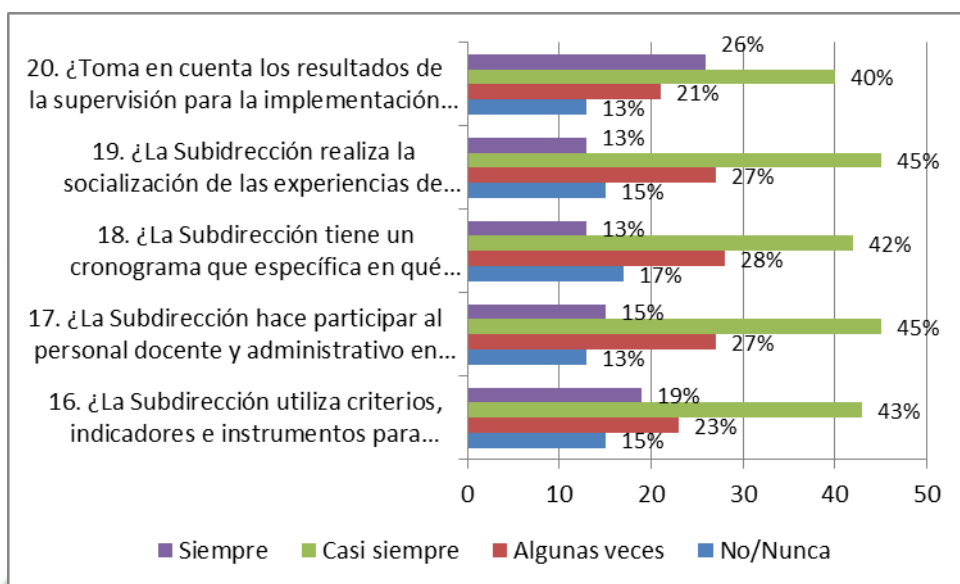
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿La Subdirección utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	8	15	12	23	23	43	10	19	53	100
17. ¿La Subdirección hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	7	13	14	27	24	45	8	15	53	100
18. ¿La Subdirección tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	9	17	15	28	22	42	7	13	53	100
19. ¿La Subdirección realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	8	15	14	27	24	45	7	13	53	100
20. ¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?	7	13	11	21	21	40	14	26	53	100
Media Aritmetica	8	15	13	25	23	43	9	17	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que 43% la mayoría marcó la alternativa “casi siempre”, lo cual nos indica que el sub director utiliza criterios de supervisión y monitoreo. Además de hacerles participar en esta determinación de criterios, cumple el cronograma de supervisión y quienes lo realizaran ésta; sin embargo, no socializa ni toma en cuenta la implementación de acciones del cumplimiento continuo.

Gráfico N° 14

Supervisión y monitoreo del Subdirector del turno tarde



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 15

**Cuadro resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del
Subdirector (a) del turno tarde**

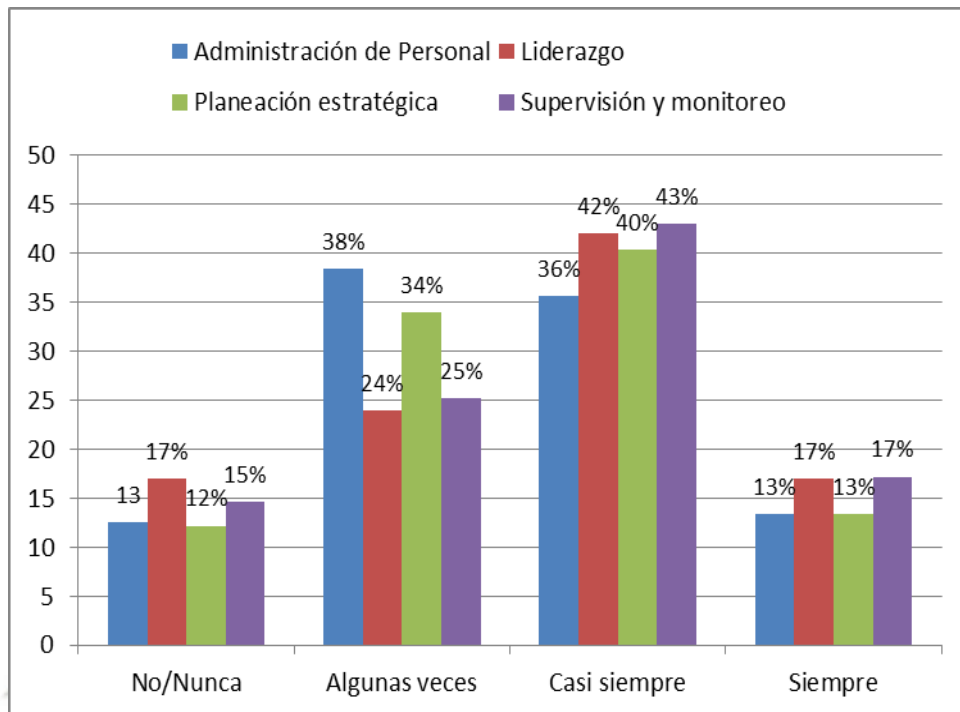
Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tabla 11. Administración de Personal	7	13	20	38	19	36	7	13	53	100
Tabla 12. Liderazgo	9	17	13	24	22	42	9	17	53	100
Tabla 13. Planeación estratégica	7	12	18	34	21	40	7	3	53	100
Tabla 14. Supervisión y monitoreo	8	15	13	25	23	43	9	17	53	100
Media Aritmetica	8	14	16	30	21	40	8	15	53	100

Fuente: Elaboración propia

Este resumen de cuadros permite analizar que el Sub Director del turno tarde, viene laborando con una aceptación alta en su gestión, aunque una de las debilidades que tiene es en el tema de planeación estratégica pues tiene un alto porcentaje del 34% en “casi siempre”, ya que en supervisión, monitoreo y liderazgo tiene 43% sobresalió, esto quizás se debe a la independencia en su función, puesto que por la tarde el Sub Director es la autoridad máxima de la Institución.

Gráfico N° 15

Cuadro resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del
Subdirector (a) del turno tarde



Fuente: Elaboración propia

4. Información sobre el Sub Director Administrativo

4.1. Nivel de gestión Administrativa

a. Administración de personal

Tabla Nº 16

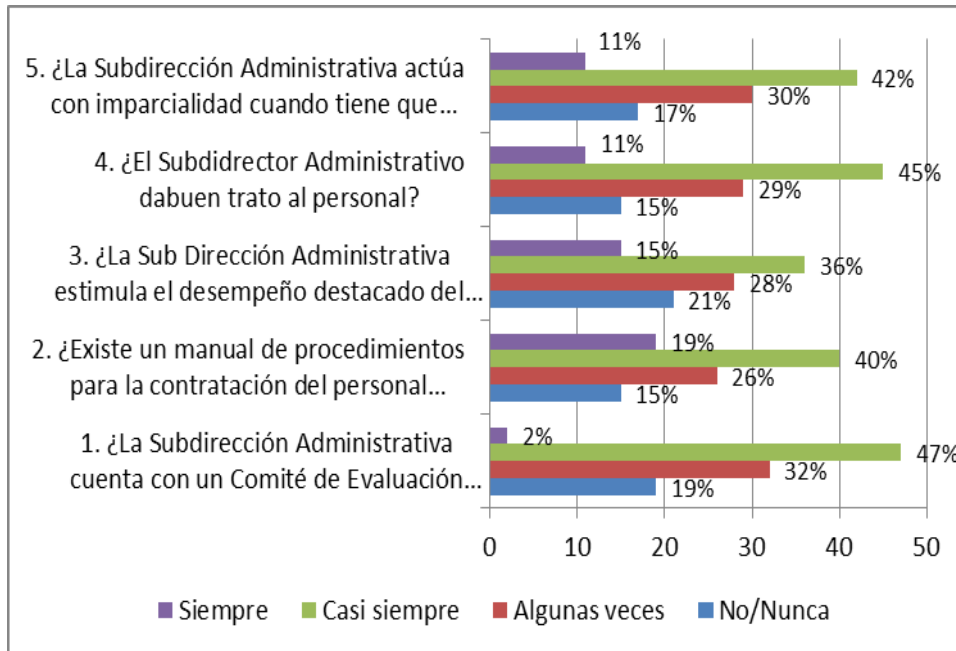
Administración del personal del Subdirector Administrativo

Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La Subdirección Administrativa cuenta con un Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?	10	19	17	32	25	47	1	2	53	100
2. ¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?	8	15	14	26	21	40	10	19	53	100
3. ¿La Sub Dirección Administrativa estimula el desempeño destacado del personal?	11	21	15	28	19	36	8	15	53	100
4. ¿El Subdirector Administrativo da buen trato al personal?	8	15	15	29	24	45	6	11	53	100
5. ¿La Subdirección Administrativa actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	9	17	16	30	22	42	6	11	53	100
Media Aritmetica	9	17	15	29	22	42	6	12	53	100

Del cuadro se puede analizar que la denominación casi siempre con 42% viene sobresaliendo, cuyo indicador nos da cuenta que existe relativa aceptación ya que da buen trato al personal, estimula y sanciona con equidad; sin embargo, en lo que se refiere manual de contratación de personal y el Comité de Evaluación de Personal no viene cumpliendo adecuadamente su labor, ya que este trabajo lo deja al Director y al Sub Director.

Gráfico N° 16

Administración del personal del Subdirector Administrativo



Fuente: Elaboración propia

4.2. Nivel de gestión institucional

a. Liderazgo

Tabla N° 17

Liderazgo del Subdirector Administrativo

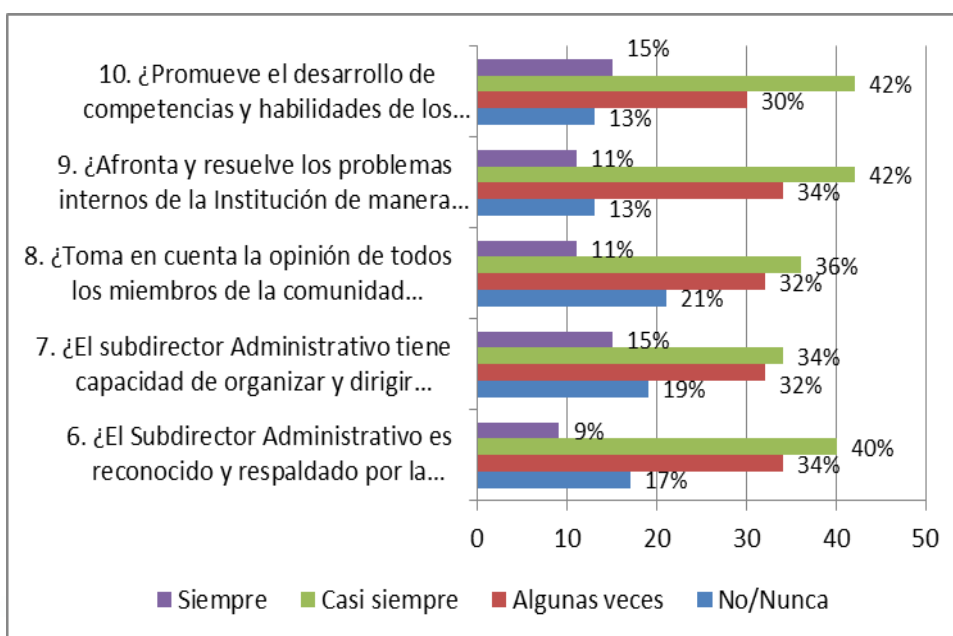
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿El Subdirector Administrativo es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?	9	17	18	34	21	40	5	9	53	100
7. ¿El subdirector Administrativo tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E.?	10	19	17	32	18	34	8	15	53	100
8. ¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?	11	21	17	32	19	36	6	11	53	100
9. ¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?	7	13	18	34	22	42	6	11	53	100
10. ¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?	7	13	16	30	22	42	8	15	53	100
Media Aritmetica	9	17	17	32	20	39	7	12	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que existe una disputa entre los indicadores algunas veces con 32% y un casi siempre con 39 % esto significa una seria de falencias que bien incumpliendo en cuanto al liderazgo, no es reconocido o respaldado por la comunidad educativa, no tiene la capacidad de organizar y dirigir la administración, no recibe opiniones de los miembros de la comunidad educativa; sin embargo, afronta los problemas que se presentan en la I.E., y de alguna manera promueve el desarrollo de competencias de los miembros.

Gráfico N° 17

Liderazgo del Subdirector Administrativo



Fuente: Elaboración propia

b. Planeación estratégica

Tabla Nº 18

Planeación estratégica del Subdirector Administrativo

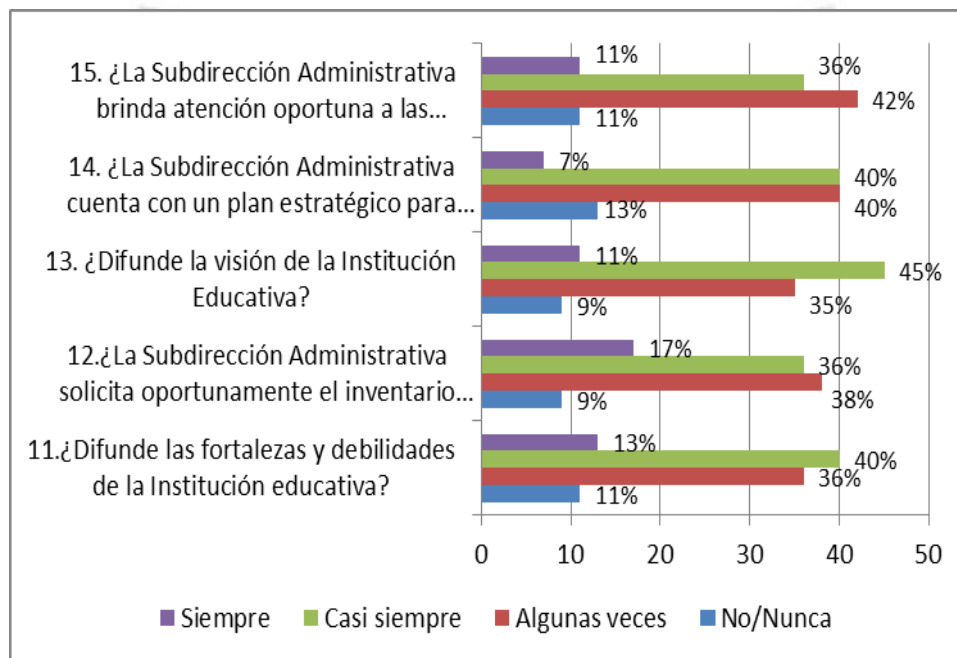
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?	6	11	19	36	21	40	7	13	53	100
12. ¿La Subdirección Administrativa solicita oportunamente el inventario de los talleres de la I.E.?	5	9	20	38	19	36	9	17	53	100
13. ¿Difunde la visión de la Institución Educativa?	5	9	18	35	24	45	6	11	53	100
14. ¿La Subdirección Administrativa cuenta con un plan estratégico para todo el año?	7	13	21	40	21	40	4	7	53	100
15. ¿La Subdirección Administrativa brinda atención oportuna a las necesidades de cada área?	6	11	22	42	19	36	6	11	53	100
Media Aritmetica	6	11	20	38	21	39	6	12	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que tiene una aceptación ligera de sus actividades como estrategia en planeación educativa, pues un porcentaje mayoritario se concentra en las alternativas “algunas veces” con un 38% pues sus debilidades serían que no difunde las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la I.E., además que no solicita oportunamente el inventario de los talleres, no difunde la misión y visión de la I.E., pero sin embargo, posee un plan estratégico para todo el año y regularmente atiende las necesidades de cada área en forma oportuna.

Gráfico N° 18

Planeación estratégica del Subdirector Administrativo



Fuente: Elaboración propia

c. Supervisión y monitoreo

Tabla N° 19

Supervisión y monitoreo del Subdirector Administrativo

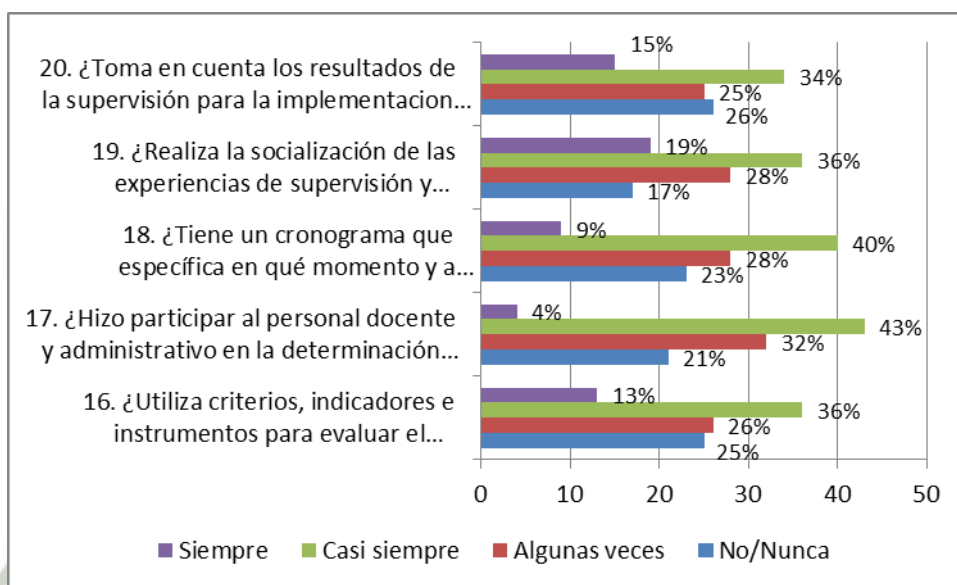
Items	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿Utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?	13	25	14	26	19	36	7	13	53	100
17. ¿Hizo participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?	11	21	17	32	23	43	2	4	53	100
18. ¿Tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?	12	23	15	28	21	40	5	9	53	100
19. ¿Realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?	9	17	15	28	19	36	10	19	53	100
20. ¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de mejoramiento continuo?	14	26	13	25	18	34	8	15	53	100
Media Aritmetica	12	22	15	28	20	38	6	12	53	100

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede analizar que la denominación casi siempre con 38% viene a ser la más alta, ya que utiliza criterios e indicadores de evaluación del desempeño docente, también hace participar al docente en la determinación de criterios e indicadores para la supervisión, toma en cuenta los resultados de la supervisión para mejorarlo continuamente; sin embargo, no socializa las experiencias adquiridas de la supervisión y monitoreo y no tiene un cronograma de quienes realizaran la supervisión.

Gráfico N° 19

Supervisión y monitoreo del Subdirector Administrativo



Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 20

**Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del
Subdirector Administrativo**

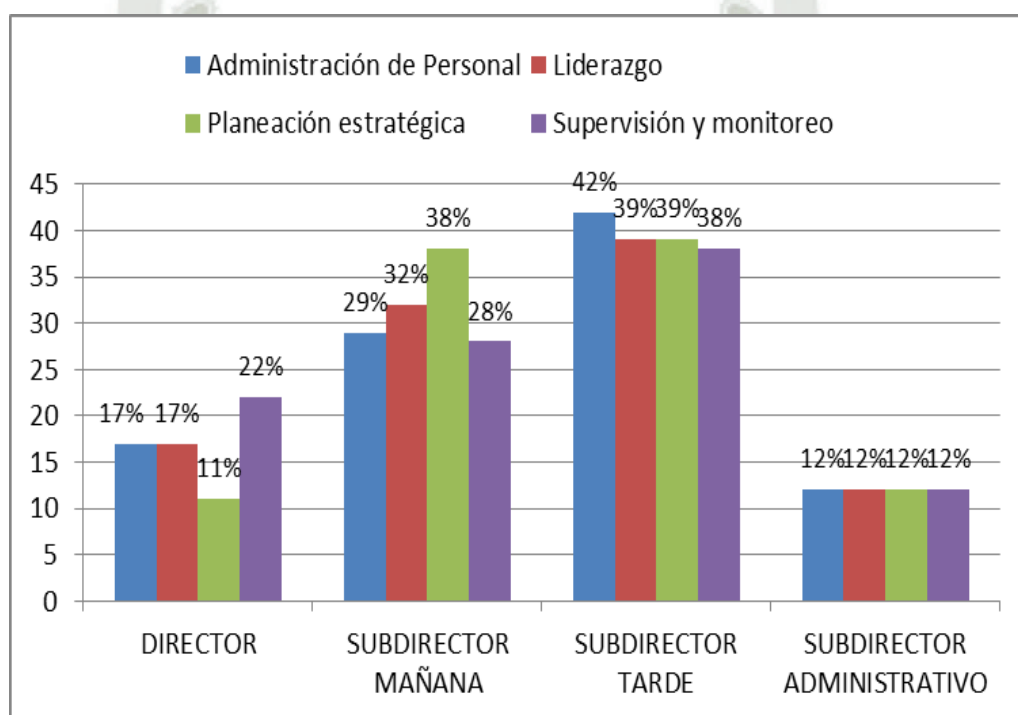
Resultados/Análisis	Alternativas								Total	
	No/Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tabla 16. Administración de Personal	9	17	15	29	22	42	6	12	53	100
Tabla 17. Liderazgo	9	17	17	32	20	39	7	12	53	100
Tabla 18. Planeación estratégica	6	11	20	38	21	39	6	12	53	100
Tabla 19. Supervisión y monitoreo	12	22	15	28	20	38	6	12	53	100
Media Aritmetica	9	17	17	32	21	40	6	12	53	100

Fuente: Elaboración propia

Este resumen de cuadros permite analizar del mismo modo el criterio casi siempre prima en la opinión de los docentes sobre la gestión del Sub Director Administrativo, lo indica que tiene buen aceptación con ciertas bajas en liderazgo con un significativo 32% supervisión y monitoreo con un significativo 28%, debido a que existe una contraposición con el Director quien delega sus funciones al Sub Director.

Gráfico N° 20

Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del
Subdirector Administrativo



Fuente: Elaboración propia

5. Información sobre la Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector (a) del turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo

Tabla Nº 21

Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo

RESULTADOS DE LOS CRITERIOS ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONAL	CARGOS DIRECTIVOS								TOTAL GENERAL	
	DIRECTOR		SUBDIRECTOR TURNO MAÑANA		SUBDIRECTOR TURNO TARDE		SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Administración de Personal	19	35	19	36	19	36	22	42	20	37
2. Liderazgo	19	36	18	34	22	42	20	39	20	38
3. Planeación estratégica	20	37	18	34	21	40	21	39	20	38
4. Supervisión y monitoreo	17	32	20	38	23	43	20	38	20	38
Media aritmética	19	35	19	36	21	40	21	40	20	38

Fuente: Elaboración propia

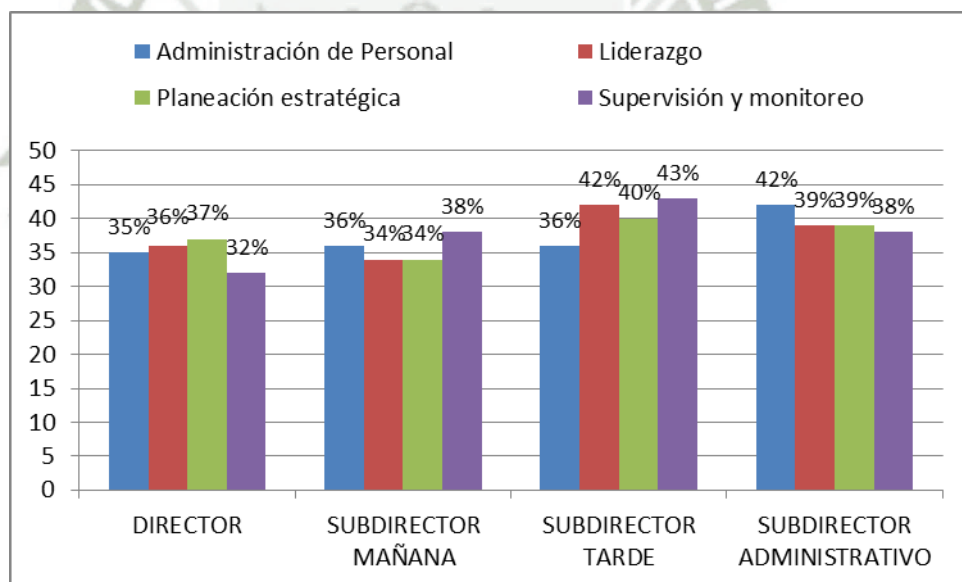
Del cuadro anterior podemos observar que en el criterio Gestión Administrativa, el Subdirector administrativo tiene el más alto porcentaje en administración de personal con un 42% en comparación con los demás directivos, estando con menor porcentaje el Director del colegio con un 35% en administración de personal en tanto que ambos subdirectores del turno mañana y tarde tienen igual resultado 36%. En cuanto al criterio Gestión Institucional en la Dimensión Liderazgo el Subdirector del turno tarde tiene el más alto porcentaje con un 42% frente a los demás directivos; estando en menor porcentaje la Subdirectora del turno mañana con un 34% frente al Director que tiene un 36% ambos con menor liderazgo que el Subdirector administrativo que obtuvo un 39%. En la Dimensión Planeación estratégica nuevamente el Subdirector del turno tarde tiene el más alto porcentaje con un 40% frente a los demás directivos; estando en menor porcentaje la Subdirectora del turno mañana con un 34% frente al Director que tiene un 37% ambos con menor porcentaje frente al Subdirector administrativo que obtuvo un 39% y por último en la Dimensión Supervisión y monitoreo por segunda vez el Subdirector del turno tarde tiene el más alto porcentaje con un 38% al igual que la Subdirectora del turno mañana y el Subdirector administrativo; estando en

desventaja el Director con un 32% quien tuvo el más bajo porcentaje en este indicador.

A nivel General representado por todo el personal directivo, podemos analizar que en administración de personal obtuvieron un 37% (20) que corresponde al criterio administrativo y en liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo obtuvieron un 38% (20) que corresponde al criterio institucional. Están por debajo del 50 por ciento que equivale a 20 docentes encuestados de un total de 53, por tanto hay un nivel de calidad en ambas funciones que no es del todo óptimo, eficiente o adecuado.

Gráfico N° 21

Resumen del Nivel de Gestión Administrativa e Institucional del Director, Subdirector turno mañana, Subdirector del turno tarde y del Subdirector Administrativo



Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El procesamiento estadístico de la información se trabajó con ayuda del paquete estadístico SPSS versión 15 y del programa Excel Intermedio.

Los resultados son los siguientes:

En la dimensión Administración de personal del criterio Gestión Administrativa, según lo descrito en las tablas N° 5 del Director; tabla N° 10 de la subdirectora del turno mañana, tabla N° 15 del subdirector del turno tarde y tabla N° 20 del subdirector administrativo que del 100% (53), solo un 37% (20) (véase tabla N° 21) optaron de acuerdo a las tablas anteriores por la alternativa “casi siempre” en los ítems: Los directivos cuentan con un comité de evaluación del personal según las normas establecidas, cuentan con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo, estimulan el desempeño destacado del personal, que los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno y que actúan con imparcialidad cuando tienen que estimular y sancionar al personal docente y administrativo; por lo tanto la calidad de gestión en administración de personal no es el más óptimo, eficiente o adecuado en el presente año 2016. José Castillo Aponte (2006), es el que manifiesta que la adaptación de los procesos de mejoramiento continuo de la productividad exige una fuerza laboral de calidad, es decir, altamente motivada y entrenada. No importa lo que la alta gerencia decida, los resultados no serán los deseables sin la excelencia humana de sus colaboradores. Esto quiere decir que la componente integral de las personas involucradas en la dirección sin una adecuada preparación y una adecuada motivación con fines de no caer en aspectos rutinarios tendremos como resultados la realización de un trabajo direccional óptimo la misma que deberá reflejar en cada uno de los componentes de la comunidad educativa. El propósito de la Administración de Personal Moderna es crear las condiciones sociales de potencialidad laboral las cuales debe atender las exigencias del mercado.

La Administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. Si es que no se toma en cuenta el trabajo en equipo, resultaría problemático para la dirección de cualquier institución educativa. Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. “Trabajar en equipo implica desarrollar actitudes,

valores y virtudes, es allí donde se conoce a los compañeros, pues observamos el nivel de compromiso”. Con ello es posible poder alcanzar objetivos comunes, porque en un ambiente de trabajo en equipo se debe tomar en cuenta que lo más resaltante y efectivo es el adecuado liderazgo, pero además es importante la “armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros; sin embargo, el equipo como grupo humano debe estar monitoreado y vigilado por un líder, el cual debe coordinar las acciones encomendadas a sus integrantes, las mismas que deben ser cumplidas bajo ciertas normas que de antemano se han establecido”

En la dimensión Liderazgo del criterio Gestión Institucional, según lo descrito en las tablas N° 5 del Director; tabla N° 10 de la subdirectora del turno mañana, tabla N° 15 del subdirector del turno tarde y tabla N° 20 del subdirector administrativo que del 100% (53), solo un 38% (20) (Véase tabla N° 21) optaron de acuerdo a las tablas anteriores por la alternativa “casi siempre” en los ítems: Son reconocidos y respaldados por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones, tienen capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E; toman en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa, afrontan y resuelven los problemas internos de la Institución de manera adecuada y promueven el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa; por lo tanto la calidad de gestión en Liderazgo no es el más óptimo, eficiente o adecuado en el presente año 2016.

Según SALAZAR. (Julio 2006) el liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

Podemos concluir de acuerdo a los resultados que en la dimensión planeación estratégica del criterio Gestión Institucional, según lo descrito en las tablas N° 5 del Director; tabla N° 10 de la subdirectora del turno mañana, tabla N° 15 del subdirector del turno tarde y tabla N° 20 del subdirector administrativo que del 100% (53), solo un 38% (20) optaron de acuerdo a las tablas anteriores por la alternativa “casi siempre” en los ítems difunden las fortalezas y debilidades de la Institución educativa, difunden las oportunidades y amenazas de la Institución educativa, difunden la visión de la Institución Educativa, difunden la misión de la Institución Educativa y difunden los objetivos estratégicos de la Institución Educativa; por lo tanto la calidad de gestión en planeación estratégica no es el más óptimo, eficiente o adecuado en el presente año 2016.

Según Castillo (1999), la planificación estratégica consiste en determinar la direccionalidad que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de corto y mediano plazo. Es un proceso basado en el análisis permanente tanto del medio como del ambiente interno de la organización, lo que permite prever situaciones futuras, conocimiento o inconvenientes y adaptar a la institución para dar respuestas. El director de la Institución Educativa es el que conduce el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional y, a la vez convoca y orienta su planificación. El director es el actor principal, que debe conciliar con las autoridades de la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes, trabajadores administrativos y de servicio.

Asimismo en la dimensión supervisión y monitoreo del criterio Gestión Institucional, según lo descrito en las tablas N° 5 del Director; tabla N° 10 de la subdirectora del turno mañana, tabla N° 15 del subdirector del turno tarde y tabla N° 20 del subdirector administrativo que del 100% (53), solo un 37% (20) optaron por la alternativa “casi siempre” en los ítems: utilizan criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo, hacen participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión, tienen un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión, realizan la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo y toman en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo; por lo tanto la calidad de gestión en supervisión y monitoreo no es el más óptimo, eficiente o adecuado en el presente año 2016.

Según Borton y Brueckner (1969), La supervisión educativa es un servicio técnico experto destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del niño es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes y el vocablo monitoreo según Farro (2001), consiste en medir los resultados del proceso para realizar los ajustes necesarios ajustes necesarios oportunamente Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten. Según Idel Vexler, (1999), aduce que la supervisión es permanente, cercana, transparente y técnica, lo que sabe es que toda supervisión no solo es para recoger información confiable, exacta, sobre los logros, dificultades, avances de los sistemas educativos, sino fundamentalmente induce a tomar decisiones con oportunidad, para corregirlas. La existencia de mucha reglamentación para aplicar políticas pedagógicas y administrativas es importante, pero existe una contradicción en su aplicación a que algunas son letra muerta. Pero la idea es que existe una cultura de cumplimiento de las reglas para mejora continua.

En conclusión según el Ministerio de Educación, “el nuevo paradigma de planeamiento y gestión de la calidad educativa, como sistema estructurado de la administración moderna, es un modelo que comprende un conjunto de principios, ideas, técnicas y herramientas que deben irse asimilando y aplicando progresivamente. Implica un esfuerzo participativo, referido no solo al establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias sino, también a la ejecución y evaluación de esta última”. Significa que la administración estratégica definirá aquellos aspectos de referencia para elaborar y poner en práctica la delegación de disposiciones.

Por tanto la calidad de la gestión Administrativa e Institucional de la I.E Humberto Luna de la ciudad del Cuzco, no es la más óptima, eficiente y/o adecuada durante el año 2016, quedando comprobada nuestra hipótesis.

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, en el **criterio Gestión Administrativa** según la Tabla N° 21 en forma global el personal directivo obtuvo un 37% (20) en el indicador Administración de personal, y en el **criterio Gestión Institucional** todo el personal directivo obtuvo un 38% (20) en los indicadores Liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo, puntuación por debajo del 50 por ciento probablemente no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado;
- SEGUNDA:** La gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, en el criterio Gestión Administrativa según la Tabla N° 21 fue el subdirector administrativo el que obtuvo un mayor porcentaje del 39% en el indicador administración de personal con respecto a los otros directivos que obtuvieron un 38% (20), durante el periodo 2016.
- TERCERA:** La gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, en el criterio Gestión Institucional según la Tabla N° 21 fue el subdirector de la tarde el que obtuvo un mayor porcentaje del 42%(21) en el indicador **Liderazgo** frente a un bajo 34% (18) de la subdirectora del turno mañana, durante el periodo 2016.
- CUARTA :** La gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, en el criterio Gestión Institucional según la Tabla N° 21 fue el subdirector de la tarde el que obtuvo un mayor porcentaje del 40% (21) en el indicador **Planeación estratégica** frente a un bajo 34% (18) de la subdirectora del turno mañana, durante el periodo 2016.
- QUINTA :** La gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, en el criterio Gestión Institucional según la Tabla N° 21 fueron el Subdirector de la tarde y el subdirector administrativo los que obtuvieron un mayor porcentaje del 43% (23) en el indicador **Supervisión y monitoreo** frente a un bajo 32% (17) del director durante el periodo 2016.

SUGERENCIAS

PRIMERA: A la Dirección de la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que implemente dentro del organigrama los comités de trabajo según las normas establecidas, asimismo elabore el documento de gestión denominado manual de procedimientos administrativos para mejorar la calidad de atención al usuario así como implementar charlas referidas a la productividad del talento humano, habilidades sociales y de Gestión de la información para procurar un clima institucional favorable al trabajo productivo y lograr la satisfacción en el trabajo, así como organizar círculos de mejora que contribuyan a planificar estratégicamente el trabajo organizacional y optar por descubrir las competencias y/o habilidades del personal que tiene a su cargo en dicha organización.

SEGUNDA: A la Subdirección del turno mañana que labora en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que mejore las relaciones humanas con su personal a través de la comunicación efectiva, asistiendo a un curso de coaching y participar en los eventos dentro de la organización que procuren posicionarla en un liderazgo transformacional que requieren los trabajadores de su líder.

TERCERA: A la Subdirección del turno tarde que labora en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que fortalezca su liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo a través de **jornadas de reflexión**, que son espacios para evaluar los resultados de la gestión con participación de sus docentes y trabajadores que contribuyan a fortalecer la gestión administrativa e institucional que dirige con éxito.

CUARTA: A la Subdirección Administrativa que labora en la Institución Educativa “Humberto Luna” de la UGEL Cusco, para que fortalezca su liderazgo, planeación estratégica y supervisión/monitoreo a través de talleres y pasantías con otras Instituciones Educativas de la zona que contribuyan a estrechar alianzas estratégicas a favor de la organización.

QUINTA: Propuesta de un manual de funciones de Dirección y Subdirecciones de Instituciones Educativas.



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIONES
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

I.E “HUMBERTO LUNA” - UGEL CUSCO

CONTENIDOS

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO II

DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO IV

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIONES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA

CAPÍTULO V

JORNADA LABORAL Y HORARIO DE TRABAJO DEL PERSONAL
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO VI

REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO VII

TARDANZAS E INASISTENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

CAPÍTULO IV

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIONES DE II. EE

Son Funciones Generales del Órgano de Dirección.

Art 16º Director

El artículo 55º de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, estipula que: "El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógicos, institucional y administrativo".¹

Funciones:

- a) "Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar, **de manera compartida, la gestión** de la institución educativa...", es decir que la gestión debe de compartirla con los Subdirectores de Gestión Pedagógica y Administrativa, según corresponda, porque jerárquicamente son los inmediatos inferiores y que conjuntamente con el Director conforman el Órgano de Dirección de la Institución Educativa"²
- b) Conducir la administración integral de la Institución Educativa que comprende los procesos de gestión institucional, pedagógica y administrativa" que como ya se mencionó, en el párrafo anterior, es una responsabilidad que debe de ser compartida con los Subdirectores.³

Art 17º Subdirector de Gestión Pedagógica y/o de Formación General

Funciones:

- a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar, asesorar y evaluar las actividades técnico-pedagógicas.
- b) Conducir, supervisar y evaluar el desarrollo integral del currículo articulando las acciones académicas, de tutoría y orientación del educando y de proyección social"; entre las que tenemos por ejemplo el control del cumplimiento de las actividades pedagógicas en el aula tales como la asistencia a clases de los alumnos y profesores a través del parte de asistencia y otros.
- c) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades administrativas de la institución.⁴

Art 18º Subdirector Administrativo

- a) Coordinar, supervisar y evaluar el trabajo del personal administrativo y de servicio".

¹Gamarra, M (2014) Análisis de Dirección y Subdirecciones de Instituciones Educativas. Recuperado de <https://noticia.educacionenred.pe/2014/07/analisis-direccion-subdirecciones-instituciones-educativas-fernando-gamarra-056315.html>

² Decreto Supremo N° 011-2012-ED que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, en su artículo 135º referente a la Dirección de instituciones educativas.

³ Resolución Ministerial N° 0091-2012-ED que aprueba el Clasificador de Cargos del Ministerio de Educación, que tiene alcance a las instituciones educativas públicas, especifica las actividades propias de los Directores de Instituciones Educativas I y II (I.E. unidocente y multigrado, e I.E. polidocente completa, respectivamente)

⁴ Resolución Ministerial N° 0091-2012-ED que aprueba el Clasificador de Cargos del Ministerio de Educación, que tiene alcance a las instituciones educativas públicas, especifica las actividades propias de los Directores de Instituciones Educativas I y II (I.E. unidocente y multigrado, e I.E. polidocente completa, respectivamente)

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguerrondo, I. (1997). El Nuevo Paradigma de la Educación para el siglo. Desarrollo Escolar y Administración Educativa. Editorial OEI. Extraído de <http://campus-oei.org/administracion/aguerrondo.htm> (Consultado el día 15 de agosto de 2017)
2. CANO TISNADO, Jorge Guillermo. Calidad y liderazgo educativos. Extraído de http://fenix.cichcu.unam.mx/libroe_2006/0989676/07_c03.pdf (Consultado el día 14 de julio de 2017)
3. Carrasco, Andrea. El discurso de los directores sobre la gestión escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa. Tesis de maestría Chile 2013. 195 p.
4. Cebrián, M. (1996). "Una nueva necesidad, una nueva asignatura". Cit. por Salinas, J. y otros (Coords): Redes de comunicación, redes de aprendizaje Edutec 95. Palma de Mallorca, Universidad de las Islas Baleares. p. 472.
5. Fajardo, R. (1999). Manual para directivos y docentes en el marco de la modernización educativa. Editorial CESDEP y Centro de Investigación y Promoción Social y Educativa. Lima, p. 67-68.
6. Farro, F. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Editorial UDEGRAF S.A. Primera Edición. Lima. pp. 121.
7. FUNDACIÓN TELEFÓNICA. Un director para la escuela peruana. Extraído de http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios-de-la-educacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/ (Consultado el 9 de julio de 2017)
8. Gutiérrez, Christian. Plana Directiva en la Institución educativa José Gálvez del distrito de Miraflores Arequipa 2014. Tesis de maestría Arequipa: Universidad San Pedro. 2014. 104 p.
9. INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (2010). Trabajo en equipo. Editorial del Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, p. 18.
10. Kotter, J. (s.f). Modelo de gestión de cambio. Extraído de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/> (Consultado el día 14 de agosto de 2017)
11. ORTEGA, J. (s/f). Calidad de la educación. Extraído de <http://vinculando.org/articulos/retos-educativos-nuevas-tecnologias.html> (Consultado el 2 de junio de 2017)

12. Salazar, Lastenia. Calidad de la gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Moreau. Tesis de maestría Iquitos: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2009. 89 p.
13. Según Vexler, I. (1999): La Supervisión educativa. Permite recoger información directa y confiable sobre los logros, avances y dificultades de los sistemas educativos, posibilitando la toma de decisiones oportunas y correctivas para el mejoramiento de la gestión educacional.



ANEXOS

- Anexo 1: Proyecto de investigación
- Anexo 2: Sistematización de los datos obtenidos a partir de las encuestas
- Anexo 3: Formulario de autorización para trabajo de investigación
- Anexo 4: Formulario de consentimiento informado

ANEXO 1: Proyecto de Investigación



Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gestión de la Educación



**GESTIÓN DE CALIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA HUMBERTO LUNA DE CUSCO, SEGÚN EL CRITERIO
ADMINISTRATIVO E INSTITUCIONAL, DURANTE EL AÑO 2016.**

Proyecto de Tesis presentado por el Bachiller:

Lovatón Huillca, Jaime

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Gestión de la Educación.

Asesor: Dr. Paredes Núñez, Julio Ernesto

AREQUIPA -PERU

2017

I. PREÁMBULO

A todo profesor nos gusta conocer de gestión de instituciones educativas, utilizar los programas y proyectos educativos, las políticas educativas con sus normas vigentes, todo con la finalidad de ejercer un liderazgo democrático con base pedagógica, puesto que siempre estamos en observancia de lo que hace el director de nuestra institución, pero además también estamos criticando lo que quizá está mal (según nuestra conveniencia), segándonos a la conveniencia institucional. Creo que todos los docentes en algún momento evidenciamos esos aspectos; sin embargo, después de ser parte de una gestión donde identificamos el papel que jugamos, nos damos cuenta que se debe participar con compromiso y responsabilidad social, identificando a la vez los desafíos de la planificación y la gestión educativa, todo con fines de mejorar toda propuesta de diseño de los instrumentos de gestión educativa.

Por otra parte, el apoyo que damos los docentes a la gestión educativa criticando y autocriticándonos, propenderá a una identificación con la institución y tomaremos posesión del papel a desarrollar estando en una gestión o en otra. Nuestro objetivo es apoyar, en el espacio y tiempo en el que estemos, porque eso hará mejorar las condiciones principalmente de los estudiantes, ya que un trabajo en equipo se reflejará en nuestros educandos.

Los criterios a utilizar en mi consideración serían: un liderazgo adecuado, en el que el director organice a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza, a fin de que los alumnos aprendan, generando acuerdos con quienes conforman la comunidad escolar y asegurándose de que éstos se lleven a cabo y luego ganar terreno en el logro de los objetivos establecidos en la planeación realizada en tiempo, forma y fondo. Además de ello, poder concretar las estrategias necesarias para la administración de personal con el fin de alcanzar los objetivos planeados, al ser incluyente con el equipo y la comunidad escolar. Se debe contar entonces, con una determinada planeación estratégica a nivel de organización escolar, que permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha direccionado, con la finalidad de que los alumnos tengan un aprendizaje efectivo.

Así también, para que la escuela alcance el estándar relacionado con la planeación, no es suficiente que se haya elaborado un plan o proyecto escolar (esto es un punto de partida que será el principio definitorio de las acciones y actividades que

habrán de desarrollarse para conseguir las metas planeadas), sino más bien para que deba existir una supervisión y monitoreo constante. Este es uno de los temas más delicados de la organización escolar, porque delega responsabilidades y el liderazgo (donde el director juega un papel central), las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje, la mejora del desempeño administrativo. Esto refleja en los integrantes de la comunidad escolar el diálogo deseado entre el personal docente, en espera de que las reflexiones (generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros) fructifiquen en modelos eficaces de enseñanza, garantizando el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los estudiantes.

Esto quiere decir, que cada miembro de la comunidad escolar juega un papel muy importante para el desempeño de la gestión educativa relevante en el medio social en la que se desenvuelve, reflejado en la preferencia que tendrían los padres de tener una institución educativa acorde a sus expectativas. Es así que, se puede entender la calidad educativa, como el proceso consensuado (por todos los miembros implicados) de construcción de objetivos y fines para cada contexto. Es un proceso de construcción y/o fijación (por miembros de los distintos estamentos de la comunidad educativa) de objetivos educativos, no sólo referidos a los logros de los estudiantes, sino también a cuestiones curriculares y organizativas, el camino que recorreremos para lograrlos.

Es necesario recordar que en los últimos años el surgimiento de diversos modelos de estimación de la calidad de gestión dentro de la empresa, ha podido ser aplicable al criterio educativo-administrativo para poder propender a establecer las mismas pautas de organización y control. Estos modelos deben ser dinámicos y servir de referente para las futuras tomas de decisiones más adecuadas posibles.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Problema de investigación

1.1. Enunciado del problema

Gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa “Humberto Luna” de Cusco, según el criterio administrativo e institucional, durante el año 2016.

1.2. Descripción del problema

A. Campo, Área y Línea de Investigación

Campo : Educación

Área : Educación Básica Regular

Línea : Gestión Educativa

B. Análisis de variables

Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Sub indicadores
<p>Gestión de calidad del Personal Directivo según el criterio Administrativo.</p> <p><i>(Se suele abordar el concepto de calidad a través de dos aproximaciones diferentes: una de ellas procura discutirlo y definirlo en forma constitutiva o conceptual y la segunda se centra en la Operacionalización de la calidad y se refiere más propiamente al nivel de logros en educación).</i></p>	<p>Administración de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de personal según las normas establecidas. • Normativas de contratación de personal administrativo y docente. • Desempeño del personal.
<p>Gestión de calidad del Personal Directivo según el criterio Institucional.</p> <p><i>(Se suele emplear este enfoque relacionado al término "calidad" como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia).</i></p>	<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y respaldo de la comunidad educativa. • Capacidad de dirección en la institución educativa. • Opinión hacia los miembros de la comunidad. • Problemas internos de la institución educativa. • Desarrollo de competencia y habilidades de los miembros de la comunidad educativa.
	<p>Planeación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades y fortalezas de la institución educativa. • Oportunidades y amenazas de la institución educativa. • Desarrollo de la visión y misión de la institución educativa. • Desarrollo de objetivos estratégicos de la institución educativa.
	<p>Supervisión y monitorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios e indicadores como instrumentos para el desempeño administrativo y docente. • Elaboración de cronograma de supervisión. • Socialización de experiencias de la supervisión y monitorio. • Observaciones de la supervisión para el mejoramiento continuo.

1.2.3. Interrogante básica

¿Cómo fue la gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, según el criterio administrativo e institucional, durante el año 2016?

1.2.4. Tipo de investigación

Investigación de campo y documental.

1.2.5. Nivel de investigación

Descriptivo, cuantitativo, no experimental.

1.3. Justificación del problema

El presente estudio deberá identificar las principales características o componentes que intervienen en el nivel de calidad de la gestión y por ende en el desempeño de docentes, administrativos y demás integrantes que laboran la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco durante el año 2016, ya que el buen desenvolvimiento de cada uno de sus componentes potenciará diferentes aspectos como la eficacia, eficiencia, satisfacción y confianza entre todos los integrantes de la comunidad educativa institucional.

Teóricamente, se puede decir que el estudio de investigación nos da una visión de los enfoques y modelos teóricos que son relevantes para la calidad de gestión directivo y los que lo componen.

Lo que se desea es prácticamente proponer algunas recomendaciones que tienden a mejorar la calidad del nivel de gestión del personal directivo de la institución la Institución Educativa en mención.

También permitirá saber el cómo está funcionando la gestión en las instituciones educativas nacionales. En el caso de la región de Cusco el colegio Humberto Luna, la buena gestión llevaría a que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.

En resumen, con esta investigación se pretende que la gestión educativa sea sostenible en el tiempo, además de ser democrática, equitativa y eficiente, pueda brindar a los directivos el poder desarrollar planes más eficientes y efectivos.

2. Marco Conceptual

La gestión de calidad, tiene que ver con la asunción y ejercicio de responsabilidades determinadas por un proceso o (es decir, sobre un conjunto de actividades) las que debe incluir la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar además de las actividades (y correspondientes interacciones). En cambio, la calidad ha sido definido de diversas formas por los especialistas y estudiosos siendo consientes su opiniones. Lo importante es saber diferenciar lo que es calidad de lo que no lo es. Como menciona Ortega, “la calidad de un bien o servicio no es otra cosa que la conformidad del mismo con los requerimientos de los clientes, esta definición hace énfasis en el usuario del bien o servicio prestado, además se refiere como la adecuación de uso de un bien o servicio, es decir, hasta qué punto ese bien o servicio satisface las necesidades del usuario”⁵, hablar de la gestión educativa nos darán significancias entre lo que se define como la concepción de educación como un derecho o como un servicio y es así que el artículo N° 73 de la Constitución Política del Perú nos manifiesta que la educación es un servicio mas no un derecho, para cuyo efecto se manejarían los siguientes criterios.

2.1. Administración De Personal

José Castillo Aponte (2006), es el que manifiesta que la adaptación de los procesos de mejoramiento continuo de la productividad exige una fuerza laboral de calidad, es decir, altamente motivada y entrenada. No importa lo que la alta gerencia decida, los resultados no serán los deseables sin la excelencia humana de sus colaboradores. Esto quiere decir que la componente integral de las personas involucradas en la dirección sin una adecuada preparación y una adecuada motivación con fines de no caer en aspectos rutinarios tendremos como resultados la realización de un trabajo direccional optimo la misma que deberá reflejar en cada uno de los componentes de la comunidad educativa. El propósito de la Administración de Personal Moderna es crear las condiciones sociales de potencialidad laboral las cuales debe atender las exigencias del mercado. La Administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa, en cambio en las organizaciones tradicionales, las funciones

⁵ ORTEGA, J. (s/f). Calidad de la educación. Extraído de <http://vinculando.org/articulos/retos-educativos-nuevas-tecnologias.html> (Consultado el 2 de junio de 2017)

de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. Claramente existe una innovación de formas de administración buscando la calidad de gestión respondiendo a necesidades puntuales y amplias que se exige tanto el mercado como la propia comunidad educativa, en definitiva brindar calidad educativa responde a expectativas no solo en marco instituciones formales más viene la sociedad en conjunto ya que cada institución se rodea de tiempo y un espacio social quien también será influencia en forma indirecta. Castillo manifiesta también que las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan con la única finalidad de lograr las tareas siguientes:

1. Se debe Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
2. Poner hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, que se disponen sobre un trabajo en equipo.
3. Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”.
4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Se podría también decir que después de proceso de calar con el proceso de cualitativo los integrantes de una empresa en este caso de una institución educativa se conducir llamándolo como un auto administrado, definiendo de esta manera como un grupo capacitado de empleados cuyas características destacarían:

- a. Se envisten de autoridad para compartir diversas funciones gerenciales y de liderazgo.
- b. planifican, mejoran, controlando sus propios procesos laborales.
- c. Logran establecer sus metas y se auto inspeccionan.
- d. revisan su desempeño grupal y a menudo crean sus propios programas y Asumen la responsabilidad de la calidad de sus productos y servicios.

2.1.1. Evaluación de personal según las normas establecidas

Según el Decreto N°141 MINEDU (Mayo 2017), los criterios de evaluación de directivos son movibles no generando un solo criterio universal, existen muchos criterios que podrían ser muy utilizados, y en este sentido el director es pieza clave en la institución de enseñanza: “el éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad 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".⁶ Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté, esta norma adecua una serie de criterios las cuales se explora en esta investigación el liderazgo como principal elemento, la administración adecuada basa en el descubrimiento de los talentos de sus componentes, el monitoreo y supervisión y la planificación estratégica basada en el trabajo en equipo, los logros alcanzados serán la medición de su gestión. Un director accesible es aquel que llega temprano a trabajar, es relativamente organizado, para cual requiere una administración de su tiempo adecuado a las labores que desempeñan. También considerar las normas internas del colegio Huberto Luna de Cusco, RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 109 -2016-DRE-C/UGEL-C/DEIE- HL-C donde se establece las funciones de los directivos en forma clara y precisa como establecer y planificar su cumplimiento.

2.2. LIDERAZGO DIRECTIVO

Jorge Guillermo Cano Tisnado, menciona que "el liderazgo en una institución educativa se puede medir a través de la capacidad que tiene el director de concebir una visión de futuro y de conducir a la comunidad educativa a la búsqueda de esa visión. Requiere, por tanto, propósitos y metas de largo plazo claramente definidas"⁷. Creo que es importante la visión, sin embargo, es también necesario asumir una misión. No podría alcanzarse metas planteadas como parte de la visión, si éstas no tienen la naturaleza de la educación que se forma. En una sociedad en cambio constante, la gerencia está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales. La pieza clave del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si los profesores son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

⁶ FUNDACIÓN TELEFÓNICA. Un director para la escuela peruana. Extraído de http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios-de-la-educacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/ (Consultado el 9 de julio de 2017)

⁷ CANO TISNADO, Jorge Guillermo. Calidad y liderazgo educativos. Extraído de http://fenix.cichcu.unam.mx/libroe_2006/0989676/07_c03.pdf (Consultado el día 14 de julio de 2017)

El liderazgo implica

- a. Tener claridad de visión en una organización basada en el conocimiento y que convive con el cambio.
- b. Elaborar planes estratégicos de ejecución real, que prioricen líneas de trabajo, disminuyan los riesgos de fracaso, orienten y faciliten la relación con el sector productivo y el logro de financiamiento para el plan.
- c. Directivos enfatizando el logro de la visión, organizando y coordinando recursos y tiempos, gestionándolos óptimamente, con eficiencia y calidad para hacer que la organización busque la excelencia.
- d. Sintonizar con el concepto de organizaciones en constante aprendizaje, cambio y adaptación permanente a los cambios estructurales de la sociedad.
- e. Competitividad de las autoridades, directivos y docentes que aprovechen el adelanto tecnológico para alcanzar altas productividades y emplear procedimientos eficientes y eficaces; en especial, mostrar especial preocupación por mejorar los procedimientos de rutina.
- f. Empleo de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- g. Transparencia de actos administrativos y de política, así como tratos equitativos.
- h. Incentivo a la innovación hacia al cambio.

2.2.1. EL TRABAJO EN EQUIPO

Si es que no se toma en cuenta el trabajo en equipo, resultaría problemático para la dirección de cualquier institución educativa. “Trabajar en equipo implica desarrollar actitudes, valores y virtudes, es allí donde se conoce a los compañeros, pues observamos el nivel de compromiso”⁸. Con ello es posible poder alcanzar objetivos comunes, porque en un ambiente de trabajo en equipo se debe tomar en cuenta que lo más resaltante y efectivo es el adecuado liderazgo, pero además es importante la “armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros; sin embargo, el equipo como grupo humano debe estar monitoreado y vigilado por un líder, el cual debe coordinar las acciones encomendadas a sus integrantes, las mismas que deben ser cumplidas bajo ciertas normas que de antemano se han establecido”.⁹

2.2.3 EL LIDERAZGO GERENCIAL.

⁸ INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (2010). Trabajo en equipo. Editorial del Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, p. 18.

⁹ *Ibid.*, p. 25.

Es importante saber que en una sociedad, la gerencia está profundamente estructurada a la capacidad de liderar procesos de planeamiento, control y evaluación de políticas de gestión, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinadas metas institucionales. El éxito dependerá de un buen sentido de liderazgo por parte del cuerpo directivo, más aún si los docentes también desarrollan liderazgo en la función académica o cargo que ocupen.

2.2.3 EL LIDERAZGO MODELO PARA LA I.E.

Según SALAZAR. (Julio 2006) el liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo. Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos. Un liderazgo unido al término de *empowerment*, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional. Se exponen dos ideas entrelazadas que servirán de hilo conductor para comentar muy a grandes rasgos el liderazgo como proceso cultural, el liderazgo instructivo y el transformacional; y cómo a través de investigaciones realizadas por diversos académicos se ha llegado a la conclusión que éste es el más adecuado para organizaciones. La primera tiene que ver con la constatación de que a medida que se ha ido teorizando e investigando sobre liderazgo se ha ido produciendo un desplazamiento del foco de atención sobre el mismo: desde los rasgos y

características de líder, a la gestión organizativa, y desde ésta al núcleo central de las organizaciones escolares, esto es el proceso de enseñanza-aprendizaje. La segunda está relacionada con el hecho de que en los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de una concepción -que ha sido relevante- según la cual el liderazgo reside en ciertas posiciones formales, particularmente en la de director del centro escolar, y han advertido sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares. La investigación en la primera mitad del pasado siglo se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder y trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo. progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo. Además la consideración que el liderazgo es un proceso centrado en metas cuya función es influir en el rendimiento de la organización y el líder exitoso es aquel cuya organización logra las metas planteadas, o la focalización en los comportamientos del líder. La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo.

A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos. Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Por ejemplo, Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

- a. Determinar la misión así como establecer metas escolares que enfatizen el logro de los alumnos.
- b. Gestionar la función educativa, coordinando el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión y evaluación con valoración de los docentes

- c. Promover una cultura académica estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, así como mantener alta visibilidad.
- d. Desarrollar una cultura de ambiente seguro y ordenado, el líder que transforma se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

2.2.4 El liderazgo y sus dimensiones

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se detalla:

- a. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa,
- b. Establecer las metas.
- c. Proveer estímulos intelectuales.
- d. Ofrecer apoyos individualizados.
- e. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización.
- f. Inducir altas expectativas de realización (resultados).
- g. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional”
- h. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

2.3. Planificación Estratégica

Según Castillo (1999), la planificación estratégica consiste en determinar la direccionalidad que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de corto y mediano plazo. Es un proceso basado en el análisis permanente tanto del medio como del ambiente interno de la organización, lo que permite prever situaciones futuras, conocimiento o inconvenientes y adaptar a la institución para dar respuestas. El director de la Institución Educativa es el que conduce el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional y, a la vez convoca y orienta su planificación. El director es el actor principal, que debe conciliar con las autoridades de

la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes, trabajadores administrativos y de servicio. Plantea una serie de postulados epistemológicos sobre los cuales se construye el edificio conceptual del planeamiento situacional, los cuales claramente reconsideran los postulados de la planificación tradicional. Estos postulados son los siguientes:

- a) El planificador no es diferente de la realidad que planifica. Planificador y realidad hacen parte de la misma situación. Este principio es una de las piedras angulares sobre las cuales se sustenta la planificación situacional y es, tal vez, la diferencia teórica más importante con la tradicional.
- b) Hay más de una explicación verdadera. Este postulado sostiene que la realidad tiene diferentes explicaciones verdaderas, dependiendo de la situación en que está inserto el actor que explica. En este sentido, en el proyecto de planificación no hay una única ni absoluta explicación de la realidad. Tal como la planificación tradicional sostiene, que es el diagnóstico. En consecuencia a planificación estratégica situacional, antes que una explicación objetiva, pretende que ésta sea rigurosa y precisa.
- c) Los agentes sociales adelantan procesos creativos en un sistema social que sólo en parte sigue leyes. Este postulado sostiene que los actores sociales estructuran sistemas en los cuales desarrollan procesos creativos, a diferencia de los sistemas físicos que se caracterizan por los procesos repetitivos. Si los actores sociales se encuentran involucrados en sistemas que solo en parte adelantan procesos repetitivos, significa que la planificación tiene una baja capacidad de predicción, por lo que debe, ante todo, prever y emplear la técnica de escenarios como instrumento de absorción de incertidumbre.
- d) La incertidumbre domina el sistema social. Este postulado es consecuencia del anterior. Si los sistemas sociales sólo en parte siguen leyes y sus agentes adelantan procesos creativos, entonces lo que prevalece en la sociedad es la incertidumbre y no las relaciones determinativas. Reconocer la incertidumbre implica utilizar la previsión en vez de la predicción.

2.3.1. Calidad Total

Significa un cambio de paradigma, es decir, una nueva forma de concebir y de gestionar una organización en los diferentes ámbitos. La calidad total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y

superarlas. La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajos nuevos estilos de liderazgos. Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que las organizaciones ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente practicando una gestión de calidad.

2.3.2 Calidad Total en una I.E.

La calidad total aplicada a la educación, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente de los elementos características de los sistemas educativos tradicionalmente utilizados. Entre ellos se cuentan.

- a. Los valores y las prioridades se orientan la gestión de las instituciones y programas educativos
- b. Los planteamientos lógicos que prevalecen en el planeamiento y gestión de la actividad educativa.
- c. Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- d. Las técnicas metodológicas aplicadas.
- e. El clima organizacional entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente.

No se puede hablar de calidad educativa si no se trata primero de la calidad de vida y la dignidad de la persona humana. Como bien lo afirma SANDER, Beno (1994: 237) “El concepto de calidad de vida humana es el criterio clave para guiar al estudio de las organizaciones sociales y la educación”. Por consiguiente la gestión educativa es un proceso mediador entre la valorización y aplicación de los conceptos de libertad, equidad, participación y democracia en la gestión educativa.

Este nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto de una nueva cultura organizacional; ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica un planeamiento y gestión participativa y una revaloración del personal docente. Con esta concepción de calidad educativa se supera la imprecisión del pasado, no solo tiende a ser precisas si no, además, medibles. El término no producto se refiere a resultados que se obtiene de un proceso.

2.3.3 Factores que influyen en las I. E. de calidad

La UNESCO de París, bajo el trabajo de un equipo integrado va determinar a identificación de 16 factores claves que tienen influencia directa sobre la calidad de las instituciones educativas.

De los dieciséis más de 10 se encuentran dentro de las funciones del director bajo su control los mismos que requieren modelos muy específicos, así como estrategias variadas de trabajo con el personal. Los cuatro primeros factores son precondiciones de los factores subsiguientes a saber:

- a. El liderazgo. Todo director requiere de diversas capacidades para asegurar la ejecución de las tareas encomendadas y para cumplirlas hará prevalecer una relación armoniosa entre el personal a su cargo.
- b. Autonomía de la institución. Las instituciones siempre están bajo unas normas jerárquicas sin embargo existen cuestiones peculiares en las instituciones que hacen que las tomas de decisiones sean de la propia institución esto se da bajo una autonomía institucional.
- c. Cohesión del personal. Existe una forma de unidad de pensamiento para el cumplimiento de las metas, la designación del personal en cada área idóneo para su desenvolvimiento hará que exista una cohesión en el personal.
- d. Buenos planes y programas. La elaboración de buenos planes hará que las realizaciones de los programas sean óptimas, con la participación del personal en el estudio y en su ejecución.
- e. Para el desarrollo de un programa que evolucione positivamente se realizara un programa de recompensa con fines de que motivar a la persona sobre las actitudes y aptitudes que existan en cada uno de ellos.
- f. Visión. Socializar la visión de la institución será crucial en la identificación del personal que labora en la institución esto también hará crecer las condiciones objetivas en alcanzar las metas.
- g. Control del personal. Referirse a este tema es no solo es importante si no es una función que se hace cultural en la gestión direccional en vista que el personal de estar dispuesto a alcázar las metas bajo un seguimiento y control por los entes respectivos.
- h. Voluntad del personal/iniciativa. Jamás en circunstancias de exigencia se debe quebrar la voluntad del personar ya que sus iniciativas son fundamentales para alcanzar los grados óptimos de las mestas trazadas.

2.3.4 Modelos de dirección y gestión de la I.E. de calidad

La importancia estratégica de los modelos cualitativos para planificar y gerenciar centros de calidad ha crecido fuertemente en los últimos veinte años. A continuación, presentamos los más importantes y difundidos en el campo educacional.

MODELO “DEMING” Este modelo asume el concepto de calidad total, filosofía empresarial, que aplica los conocidos 14 puntos enunciados por el famoso ingeniero americano Dr. Williams E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima, es no solo la importancia satisfactoria de sus clientes, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional, sino que además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de ella, así como el bienestar de la comunidad y de la nación mediante la confección y entrega de productos y servicios de óptima calidad. La metodología de Deming, constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad educativa para lo cual tenemos los 14 pasos:

- a. Creación de una voluntad firme de mejora del producto y servicio con la pretensión de ser competitivo.
- b. Adopción de una filosofía: En una nueva era económica.
- c. c. de la dependencia de los informes de inspección como vía para mejorar la calidad, es decir centrarse en primer lugar en el propio producto.
- d. Conclusión de la práctica de hacer los negocios teniendo en cuenta únicamente el precio.
- e. Mejora constante y en todo lugar del sistema de producción.
- f. Institucionalización de un sistema de entretenimiento y capacitación profesional.
- g. Desarrollo de un liderazgo que ayude a los trabajadores a realizar mejor sus trabajos contando con los recursos necesarios.
- h. Eliminación de los miedos: cada persona puede realizar un trabajo efectivo para la organización.
- i. Ruptura de las barreras entre departamentos.
- j. Eliminación de los “eslóganes”, exhortación, para los trabajadores, con los que se pretenden crear la percepción de que existe cero “defecto”.
- k. Sustitución de los estándares de rendimiento y de dirección por objetivos propios de un liderazgo efectivo.

- l. Eliminación de todo aquello que implica que las personas se sientan orgullosos del trabajo que realizan.
- m. Instauración de programas vigorosos de formación auto perfeccionamiento.
- n. Establecimiento de un plan de transformación de la organización.

Los componentes de este modelo de dirección se adaptan a las condiciones que caracterizan a las instituciones escolares eficaces.

- a. Liderazgo visionario: Es función de la capacidad del líder para establecer, aplicar y conducir planes que permitan alcanzar objetivos a largo plazo.
 - b. Cooperación interna y externa: propensión del centro escolar a implicarse en actividades no competitivas entre los integrantes de la organización.
 - c. Aprendizaje: Capacidad que tiene la institución de enseñanza para identificar y satisfacer las necesidades formativas de sus miembros.
 - d. Dirección de los procesos: énfasis en la importancia de “liderar” los procesos y los medios de actuación, más que los resultados.
 - e. Mejora continua: proclividad de la organización a impulsar continuamente la innovación y la mejora de la calidad de la enseñanza.
 - f. grado en el que los profesores y demás profesionales perciben que la organización está dando satisfacción a sus demandas y expectativas.
 - g. Satisfacción de padres y alumnos, grado en que los padres y los alumnos juzguen que la institución escolar da respuestas efectivas a sus demandas y expectativas
- Gómez Dacal, (1996).

2.3.5 ÁREAS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LAS I. E.

AREAS	
Área I: EL CONTEXTO O MEDIO AMBIENTE.	Está enmarcada sobre la geografía de la zona, estructura organizacional, de los entes educativos. (currículo, problemas responsabilidades de la institución)
Área II: LOS INSUMOS	Liderazgo del director, Características socio familiares y académica de los alumnos, recompensas para el personal. Cohesión del personal, estratégica institucional, Política y (planes y programas),

<p>Área III: LOS PROCESOS</p>	<p>estructura organizacional acorde al mercado, eficaz gestión del personal, prácticas pedagógicas de los docentes para definir sus acciones en los procesos didácticos, aplicación de una adecuada supervisión, evaluación y monitoreo, determinar la evaluación permanente del desempeño de estudiantes y de los docentes, tutoría con orientación vocacional, participación de los padres de familia junto a sus hijos en el funcionamiento de la IE con una marcada relación con la comunidad en la cual reside</p>
<p>Área IV: LOS RESULTADOS.</p>	<p>Medición del grado de satisfacción de los alumnos y padres de familia, así como la satisfacción del personal directivo, docente y no docente, nivel de éxito de los egresados, impacto social e imagen externa de la I.E.</p>

2.3.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN MINEDU

Según el Ministerio de Educación, “el nuevo paradigma de planeamiento y gestión de la calidad educativa, como sistema estructurado de la administración moderna, es un modelo que comprende un conjunto de principios, ideas, técnicas y herramientas que deben irse asimilando y aplicando progresivamente. Implica un esfuerzo participativo, referido no solo al establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias sino, también a la ejecución y evaluación de esta última”¹⁰. Significa que la administración estratégica definirá aquellos aspectos de referencia para elaborar y poner en práctica la delegación de disposiciones.

2.3.7. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EDUCATIVO

¹⁰ Aguerrondo, I. (1997). El Nuevo Paradigma de la Educación para el siglo. Desarrollo Escolar y Administración Educativa. Editorial OEI. Extraído de <http://campus-oei.org/administracion/aguerrondo.htm> (Consultado el día 15 de agosto de 2017)

El planeamiento estratégico educativo es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, personal administrativo, padres de familia ex alumnos.), la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos. Es el proceso permanente, continuo y participativo de pensar y dialogar; diagnosticar, decidir, actuar y evaluar: de crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen información, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, con el propósito de decidir sobre el rumbo de la institución hacia el futuro.¹¹

2.3.8 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

CONCEPTO/FUNCIONES	ACTORES/mecanismo de participación	FINES
<i>Dirige</i>	Comunidad educativa	Mejora de la calidad
<i>Orienta</i>	Comunidad educativa	Identidad institucional
<i>Ordena</i>	Comunidad educativa	Mecanismo de participación
<i>Dinámica y coherentemente</i>		

Como podemos ver el PEI es un resultado de un proceso participativo de la comunidad educativa que consiste en mejorar la calidad de los servicios que da la institución educativa, también modifica el proceso educativo en sus resultados a través de innovaciones de una reflexión crítica a partir de la realidad en su pasado, presente y con proyección hacia el futuro.

¹¹ Cebrián, M. (1996). "Una nueva necesidad, una nueva asignatura". Cit. por Salinas, J. y otros (Coords): Redes de comunicación, redes de aprendizaje Edutec 95. Palma de Mallorca, Universidad de las Islas Baleares. p. 472.

2.4. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

2.4.1. Definiciones según MINEDU:

- a. **Supervisión Educativa.** El objetivo principal es la de mejorar las condiciones técnico-administrativas y técnico- pedagógico, focalizándose en el mejoramiento de los procesos de recojo de información, procesos para el aprendizaje, la función docente para realizar una toma de decisiones acertadas.
- b. **Monitoreo.** Toda gestión realizada debe pasar por una evaluación interna con fines de comprobar si se sigue el planeamiento hacia el éxito de la empresa educativa
- c. **Evaluación.** Saber que se evalúa y para qué es crucial en el caso de nuestro tema la evaluación de los entes directivos será subjetiva de parte de los docentes sin embargo la evaluación es una calificación que nos mostrara en que se está fallando saber eso es tener información aplicable para el mejoramiento continuo

2.4.2. Supervisión para mejorar la Educación

Según Idel Vexler, (1999), aduce que la supervisión es permanente, cercana, transparente y técnica, lo que sabe es que toda supervisión no solo es para recoger información confiable, exacta , sobre los logros, dificultades, , avances de los sistemas educativos, sino fundamentalmente induce a tomar decisiones con oportunidad , para corregirlas. La existencia de mucha reglamentación para aplicar políticas pedagógicas y administrativas es importante, pero existe una contradicción en su aplicación a que algunas son letra muerta. Pero la idea es que existe una cultura de cumplimiento de las reglas para mejora continua.¹²

2.4.3. Experiencias exitosas en materia de evaluación de centros educativos

Una de las experiencias aplicables en materia de evaluación es en el caso del país sureño (Chile) Los resultados de evaluación se miden por pruebas estandarizadas , así como también En Argentina existe una gran preocupación por la

¹² Según Vexler, I. (1999): La Supervisión educativa. Permite recoger información directa y confiable sobre los logros, avances y dificultades de los sistemas educativos, posibilitando la toma decisiones oportunas y correctivas para el mejoramiento de la gestión educacional.

evaluación de las políticas públicas ósea no se evalúa solo la institución educativa sino también al evaluador esto significa que los evaluadores y los evaluados deben tener capacitación permanente no se puede hacer evaluación si no se tiene una acreditación oficial a través de un planificación en procesos evaluativos con personas entendidas en la materia. RUÍZ, (1996).

3. Definición conceptual de términos

3.1. Proyecto Curricular Educativo Institucional

Es un documento orientador de la gestión institucional, formulado desde una perspectiva temporal mayor al corto plazo, que enuncia la visión, los objetivos estratégicos y las metas estratégicas de un presupuesto Institucional. Debe de tener las siguientes características técnicas; trasciende el corto plazo, no es un documento acabado si no perfectible.¹³

3.2. Plan de estudio

Es el documento que constituye la organización de la enseñanza en sus diversas materias distribuidas por años o ciclos, acompañado de indicaciones metodológicas editadas por las instituciones encargadas de la educación.¹⁴

3.3. Evaluación de los aprendizajes

La evaluación de los aprendizajes es un proceso mediante el cual se observa, recoge y analiza información relevante, respecto del proceso de aprendizaje de los estudiantes, con la finalidad de reflexionar, emitir juicio de valor y tomar decisiones pertinentes y oportunas para optimizarlo. FLORES MOSTACERO, Elvis (2007).

3.4. Liderazgo

Es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. Lograr un "network" cooperativo de recursos

¹³ Farro, F. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. Editorial UDEGRAF S.A. Primera Edición. Lima. pp. 121.

¹⁴ Fajardo, R. (1999). Manual para directivos y docentes en el marco de la modernización educativa. Editorial CESDEP y Centro de Investigación y Promoción Social y Educativa. Lima, p. 67-68.

humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.¹⁵

3.5. Proceso de Planeamiento Estratégico Educativo

Es el proceso permanente, continuo y participativo de pensar y dialogar; diagnosticar, decidir, actuar y evaluar: de crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen información, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, con el propósito de decidir sobre el rumbo de la institución hacia el futuro¹⁶.

3.6. Supervisión

La supervisión educativa es un servicio técnico experto destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del niño es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. BORTON y BRUECKNER (1969).

3.7. Monitoreo

Consiste en medir los resultados del proceso para realizar los ajustes necesarios ajustes necesarios oportunamente Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten.¹⁷

3.8. Clima Institucional

Es el grado de satisfacción del personal bajo el ambiente generado, en la que se desarrollan en este caso en una institución educativa, se toma en cuenta las vivencias cotidianas de cada uno y grupal en su centros de labor además tiene que ver con las actitudes, valores y motivaciones del personal laborante de la I.E. CASTRO, C. (1998).

¹⁵ Kotter, J. (s.f). Modelo de gestión de cambio. Extraído de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/> (Consultado el día 14 de agosto de 2017)

¹⁶ CEBRIAN. Óp. cit., p. 475

¹⁷ FARRO. Óp. cit., p. 136-137.

3. Antecedentes Investigativos

Carrasco Sáez, Andrea (2013) con su tesis titulada “El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa”; concluye que las prácticas de gestión curricular del director son meramente reproductivas, mecanizadas y están vinculadas a: organización y preparación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, como: reuniones para revisar planificaciones de aula, revisión de cronograma de actividades curriculares, reuniones de consejo técnico para temáticas curriculares, aseguramiento de aprendizajes mediante monitoreo, revisión de instrumentos y/o métodos de evaluación, reuniones técnicas para socializar metas de aprendizaje del plan de Mejora, Todas rutinas que se vinculan al proceso de preparación y organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, y que permiten el cumplimiento de la norma.¹⁸

Salazar Saldaña, Lastenia (2010) con su tesis titulada “Calidad de la gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Moreau Iquitos, 2009”, los resultados nos muestran, que el 44% de los docentes manifestaron que la administración del personal directivo en el nivel secundaria es regular, el 47% de los docentes manifestaron que el liderazgo del personal directivo es malo, el 60% de los docentes manifestaron que la planeación estratégica es mala, el 60% de los docentes manifestaron que la supervisión y monitoreo es malo. En conclusión el 52% de los docentes manifestaron que el nivel de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Pública en el nivel de menores de secundaria es malo.¹⁹

Gutiérrez Carbajal, Christian Omar (2014) con su tesis titulada “Plana Directiva en la Institución educativa José Gálvez del distrito de Miraflores Arequipa 2014” concluye que el diagnóstico realizado a la Institución Educativa ha permitido determinar la existencia de un tipo de gestión educativa tradicional expresada en el centralismo y el autoritarismo en relación al personal docente del plantel. Que la existencia de la problemática de la gestión educativa tradicional incide en el adecuado desarrollo del trabajo educativo y a la larga los más afectados son los estudiantes.²⁰

¹⁸ Carrasco, Andrea. El discurso de los directores sobre la gestión escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa. Tesis de maestría Chile 2013. 195 p.

¹⁹ Salazar, Lastenia. Calidad de la gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Moreau. Tesis de maestría Iquitos: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2009. 89 p.

²⁰ Gutierrez, Christian. Plana Directiva en la Institución educativa José Gálvez del distrito de Miraflores Arequipa 2014. Tesis de maestría Arequipa: Universidad San Pedro. 2014. 104 p.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Analizar la gestión de calidad del personal directivo en la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, según el criterio Gestión Administrativo e Institucional, durante el año 2016.

4.2. Objetivos Específicos

- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Administrativo en el indicador administración de personal.
- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Institucional en el indicador Liderazgo.
- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Institucional en el indicador planeación estratégica.
- Describir la gestión de calidad del personal directivo, según el criterio Gestión Institucional en el indicador supervisión y monitoreo.

5. Hipótesis

5.1. Hipótesis General

Es probable que la gestión de calidad del personal directivo de la Institución Educativa Humberto Luna de Cusco, según el criterio administrativo e institucional, durante el año 2016, no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.

5.2. Hipótesis Específicas

- La gestión de calidad del personal directivo, en su función administrativa de personal, probablemente no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.
- La gestión de calidad del Liderazgo del personal directivo, probablemente no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.
- La gestión de calidad de la planeación estratégica del personal directivo, probablemente no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.
- La gestión de calidad de la supervisión y monitoreo del personal directivo, probablemente no haya sido el más óptimo, eficiente o adecuado.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas e instrumentos de verificación

1.1. Técnicas

Cuestionario, a partir de recolección de información.

1.2. Instrumentos

Para la recolección de la información se hizo uso de un cuestionario estructurado para obtener información de cada personal directivo, tomado de la autora Lastenia Salazar Saldaña en su tesis titulada “Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-lquitos 2009”, la misma que fue adaptada y validado para la presente investigación.

a. Instrumento documental

Para evaluar la percepción sobre la calidad de los servicios, se validó el instrumento de Cédulas de Preguntas, tomando en cuenta al total del personal docente, con lo que se confirmó la confiabilidad satisfactoria del instrumento.

b. Instrumento mecánico

Será necesario el uso del programa SPSS como procesador de datos.

1.3. Cuadro de coherencias

Variables	Indicadores	Instrumento	Ítems de Instrumentos
Gestión de calidad del Personal Directivo según el criterio Gestión Administrativa		Cédula de Preguntas N° 1 Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Director . (I. Nivel de gestión administrativa)	1 al 5

	Administración de personal.	Cédula de Preguntas N° 2 Encuesta a los Docentes sobre el desempeño de la Sub Directora - Turno Mañana. (I. Nivel de gestión administrativa)	1 al 5
		Cédula de Preguntas N° 3 Encuesta a los Docentes sobre el desempeño de la Sub Director - Turno Tarde. (I. Nivel de gestión administrativa)	1 al 5
		Cédula de Preguntas N° 4 Encuesta a los Docentes sobre el desempeño de la Sub Director Administrativo. (I. Nivel de gestión administrativa)	1 al 5
Gestión de calidad del Personal Directivo según el criterio Gestión Institucional	Liderazgo	Cédula de Preguntas N° 1	6 al 10
	Planificación estratégica	Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Director. (II. Nivel de gestión institucional)	11 al 15
	Supervisión y monitoreo		16 al 20
	Liderazgo	Cédula de Preguntas N° 2	6 al 10
	Planificación estratégica	Encuesta a los Docentes sobre el desempeño de la Sub Directora - Turno Mañana. (II. Nivel de gestión institucional)	11 al 15
	Supervisión y monitoreo		16 al 20
	Liderazgo	Cédula de Preguntas N° 3	6 al 10
	Planificación estratégica	Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Sub Director - Turno Tarde. (II. Nivel de gestión institucional)	11 al 15
	Supervisión y monitoreo		16 al 20
	Liderazgo	Cédula de Preguntas N° 4	6 al 10
	Planificación estratégica	Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Sub Director Administrativo. (II. Nivel de gestión institucional)	11 al 15
	Supervisión y monitoreo		16 al 20

1.4. Prototipo o modelo de los instrumento

Cédula de Preguntas Nro. 1
Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Director

Queridos(as) Colegas: La presente encuesta tiene como propósito obtener información para determinar la Calidad de Gestión del Personal Directivo. Responda a las preguntas marcando con una X, con la mayor sinceridad del caso.

¡Muchas gracias por su apoyo!

INDICADOR	Nº	Preguntas	No/ Nunca (1)	Algunas veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Personal						
	1	¿La Dirección de la I.E Humberto Luna de Cusco, cuenta con un Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?					
	2	¿La Dirección de la I.E Humberto Luna de Cusco, cuenta con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?					
	3	¿El Director estimula el desempeño destacado del personal?					
	4	¿Los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno?					
	5	¿El Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?					
	Sub Total						
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Liderazgo						
	6	¿El Director es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?					
	7	¿El Director tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E?					
	8	¿El Director toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?					
	9	¿El Director afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?					
	10	¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?					
		Sub Total					
	Planeación estratégica						
	11	¿El Director difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?					
	12	¿El Director difunde las oportunidades y amenazas de la Institución educativa?					
	13	¿El Director difunde la visión de la Institución Educativa?					
	14	¿El Director difunde la misión de la Institución Educativa?					
	15	¿El Director difunde los objetivos estratégicos de la Institución Educativa?					
		Sub Total					
	Supervisión y monitoreo						
	16	¿El Director utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?					
	17	¿El Director hace participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?					
	18	¿El Director tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?					
	19	¿El Director realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?					
	20	¿El Director toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?					
	Sub Total						
PUNTAJE TOTAL							

Cédula de Preguntas Nro. 2

Encuesta a los Docentes sobre el desempeño de la Sub Directora de F.G. del Turno mañana

Queridos(as) Colegas: La presente encuesta tiene como propósito obtener información para determinar la Calidad de Gestión del Personal Directivo. Responda a las preguntas marcando con una X, con la mayor sinceridad del caso.

¡Muchas gracias por su apoyo!

INDICADOR	Nº	Preguntas	No/ Nunca (1)	Algunas veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Personal						
	1	¿En la Institución Educativa existe el Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?					
	2	¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?					
	3	¿El Sub Director estimula el desempeño destacado del personal?					
	4	¿Los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno?					
	5	¿El Sub Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?					
		Sub Total					
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Liderazgo						
	6	¿Es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?					
	7	¿Tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E?					
	8	¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?					
	9	¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?					
	10	¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?					
			Sub Total				
	Planeación estratégica						
	11	¿Difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?					
	12	¿Difunde las oportunidades y amenazas de la Institución educativa?					
	13	¿Difunde la visión de la Institución Educativa?					
	14	¿Difunde la misión de la Institución Educativa?					
	15	¿Difunde los objetivos estratégicos de la Institución Educativa?					
			Sub Total				
	Supervisión y monitoreo						
	16	¿Utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?					
	17	¿Hizo participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?					
	18	¿Tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?					
	19	¿Realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?					
	20	¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?					
		Sub Total					
		PUNTAJE TOTAL					

Cédula de Preguntas Nro. 3

Encuesta a los Docentes sobre el desempeño de la Sub Directora de Formación General del Turno tarde

Queridos(as) Colegas: La presente encuesta tiene como propósito obtener información para determinar la Calidad de Gestión del Personal Directivo. Responda a las preguntas marcando con una X, con la mayor sinceridad del caso.

¡Muchas gracias por su apoyo!

INDICADOR	Nº	Preguntas	No/ Nunca (1)	Algunas veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Personal						
	1	¿En la Institución Educativa existe el Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?					
	2	¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?					
	3	¿El Sub Director estimula el desempeño destacado del personal?					
	4	¿Los estímulos y sanciones en la I.E están establecidos en el reglamento interno?					
	5	¿El Sub Director actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?					
	Sub Total						
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Liderazgo						
	6	¿Es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?					
	7	¿Tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E?					
	8	¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?					
	9	¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?					
	10	¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?					
		Sub Total					
	Planeación estratégica						
	11	¿Difunde las fortalezas y debilidades de la Institución educativa?					
	12	¿Difunde las oportunidades y amenazas de la Institución educativa?					
	13	¿Difunde la visión de la Institución Educativa?					
	14	¿Difunde la misión de la Institución Educativa?					
	15	¿Difunde los objetivos estratégicos de la Institución Educativa?					
		Sub Total					
	Supervisión y monitoreo						
16	¿Utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?						
17	¿Hizo participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?						
18	¿Tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?						
19	¿Realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?						
20	¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?						
	Sub Total						
PUNTAJE TOTAL							

Cédula de Preguntas Nro. 4

Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Sub Director Administrativo

Queridos(as) Colegas: La presente encuesta tiene como propósito obtener información para determinar la Calidad de Gestión del Personal Directivo. Responda a las preguntas marcando con una X, con la mayor sinceridad del caso. ¡Muchas gracias por su apoyo!

INDICADOR	Nº	Preguntas	No/ Nunca (1)	Algunas veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración de Personal						
	1	¿La Subdirección Administrativa cuenta con un Comité de Evaluación del personal según las normas establecidas?					
	2	¿Existe un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?					
	3	¿La Subdirección Administrativa estimula el desempeño destacado del personal?					
	4	¿El Subdirector Administrativo da buen trato al personal?					
	5	¿La Subdirección Administrativa actúa con imparcialidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?					
	Sub Total						
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Liderazgo						
	6	¿El Subdirector Administrativo es reconocido y respaldado por la comunidad educativa: padres, docentes, estudiantes, administrativos, los órganos intermedios y sede central del Ministerio y/u otras instituciones?					
	7	¿El Subdirector Administrativo tiene capacidad de organizar y dirigir eficientemente a la I.E?					
	8	¿Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa?					
	9	¿Afronta y resuelve los problemas internos de la Institución de manera adecuada?					
	10	¿Promueve el desarrollo de competencias y habilidades de los miembros de la comunidad educativa?					
		Sub Total					
	Planeación estratégica						
	11	¿Difunde las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la I.E					
	12	¿La Subdirección Administrativa solicita oportunamente el inventario de los talleres de la I.E?					
	13	¿Difunde la visión y misión de la Institución Educativa?					
	14	¿La Subdirección Administrativa cuenta con un plan estratégico para todo el año?					
	15	¿La Subdirección Administrativa brinda atención oportuna a las necesidades de cada área?					
		Sub Total					
	Supervisión y monitoreo						
	16	¿Utiliza criterios, indicadores e instrumentos para evaluar el desempeño docente y administrativo?					
	17	¿Hizo participar al personal docente y administrativo en la determinación de los criterios, indicadores e instrumentos de supervisión?					
	18	¿Tiene un cronograma que especifica en qué momento y a quiénes realizarán la supervisión?					
	19	¿Realiza la socialización de las experiencias de supervisión y monitoreo?					
	20	¿Toma en cuenta los resultados de la supervisión para la implementación de acciones de mejoramiento continuo?					
	Sub Total						
PUNTAJE TOTAL							

2. Campo de verificación

2.1. Ubicación espacial

La Emblemática Institución Educativa “Humberto Luna”, está ubicado en la Av. Centenario Nro. 700, correspondiente al Distrito del Cusco, Provincia del Cusco y de la Región Cusco. Pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local de Cusco por ende la Dirección Regional de Educación de Cusco.

2.2. Ubicación temporal

El intervalo de estudio comprende desde el mes de marzo hasta el mes de diciembre durante el año 2016.

2.3. Unidades de estudio

2.3.1. Universo

La población está conformada por el total del personal docente de la Institución Educativa: 53 docentes.

2.3.2. Muestra

Institución Educativa Humberto Luna de Cusco

Docentes por especialidades	Nro. de Docentes
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES	11
COMUNICACIÓN	13
CTA	8
MATEMÁTICA	9
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	3
INGLÉS	3
EDUCACIÓN FÍSICA	3
EDUCACIÓN RELIGIOSA	3
TOTAL DOCENTES:	53

3. Estrategias de recolección de datos

3.1. Recursos

- Recursos humanos
Investigador: Jaime Lovatón Huillca
Asesores metodológicos y asesor estadístico
- Recursos institucionales
 - Material bibliográfico: biblioteca de la institución
 - Documentos administrativos de la institución
 - Archivos de la institución

3.2. Validación de instrumentos

Para este caso se realizará una validación:

- a) **Validación Cuantitativa:** mediante medidas métricas realizadas con prueba estadística, el cual nos mostrará el índice de consistencia interna.

3.5. Presupuesto

a. Materiales

Denominación	Cantidad	Costo Unit.	Costo total S/.
Útiles de escritorio	50	5	250.00
Impresiones	50	3	150.00
Otros	300	2	600.00
Total			1 000.00

3.3. Criterios para el manejo de resultados

De los datos a obtener de la muestra para determinar las inferencias válidas, se ha considerado para las dos variables el análisis estadístico descriptivo e inferencial con apoyo del software estadístico: IBM SPSS Statistics (idioma español) y mediante el programa Microsoft Office Excel 2013 se rediseñó las

tablas y gráficos correspondientes con una mejor presentación según el cuadro de Operacionalización de variables.

3.4. Prueba de hipótesis:

Se seguirá el siguiente procedimiento:

- a. Los cuestionarios aplicados se organizarán sistemáticamente con su numeración correspondiente. Se entregó a cada docente de la muestra 4 instrumentos para evaluar la gestión del director, SubDFG (Turno mañana), SubDFG (Turno tarde) y para el SubD-Administrativo.
- b. Se ingresarán los datos al programa Microsoft Excel para Windows.
- c. Se construirán tablas y gráficos para cada indicador de estudio
- d. Se contrastaron los resultados para establecer su significación.

3.5. Población muestra

Se tomó en cuenta una cantidad de docentes que laboran en toda la institución: 53 personas.

3.6. A nivel de conclusiones

Una vez realizada la investigación se tendrá claro de cómo se desarrolló la gestión educativa en la institución educativa Humberto luna de Cusco partiendo mostrando las debilidades y las fortalezas de esa gestión el cual nos incitara avanzar sin confundir a la gestión solo con el ámbito burocrático, más bien como un conglomerado de participación de los entes escolares que resuelvan las problemáticas institucionales.

3.7. A nivel de recomendaciones

Desarrollar una gran convergencia de ideas entre los componentes educativos porque la investigación nos va a portar un análisis detallado de las diferentes problemáticas que tiene una institución y de igual forma nos dará a conocer sus necesidades. De este y los análisis deben partir las innovaciones para que funcionen, pues se tendrá un panorama general de las deficiencias escolares, por lo tanto, sabremos cómo, dónde y para que innovar. También es necesario que las innovaciones surjan desde el contexto de la problemática, para que no esté

desfasada de la realidad al momento de su inserción y no tenga complicaciones al momento de su desarrollo.

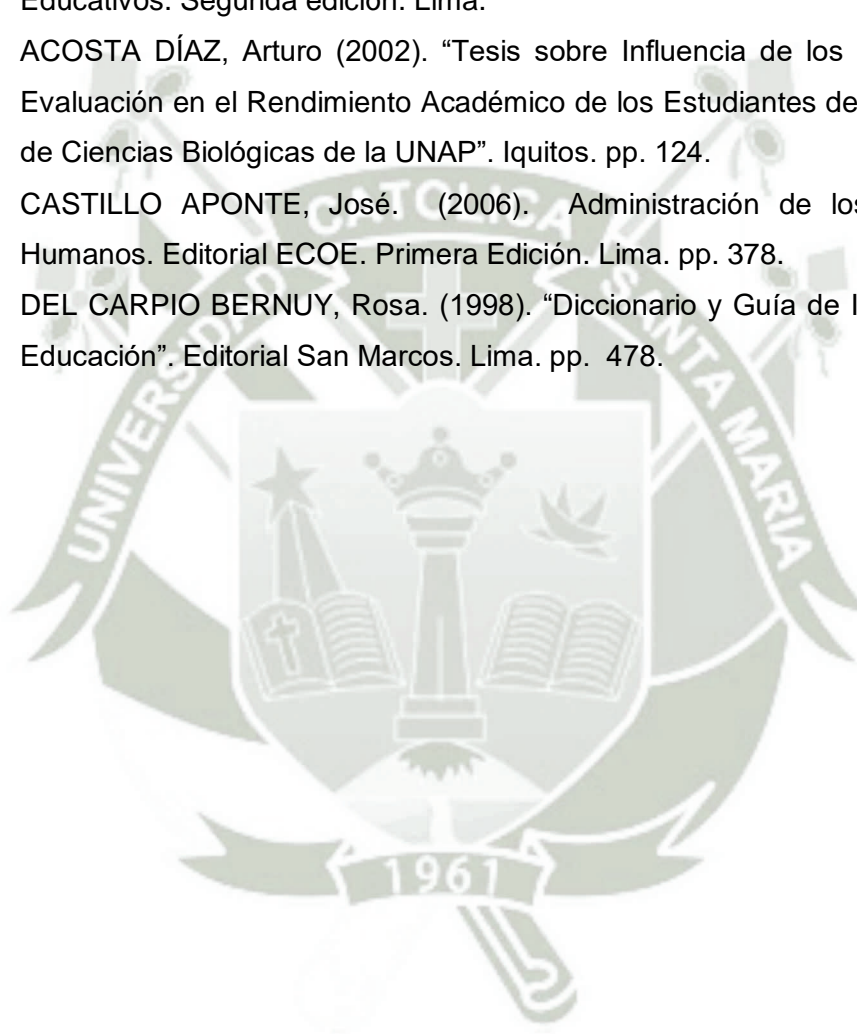
III. Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	AÑO 2017											
	Mayo		Junio		Julio		Agosto		Set.		Oct.	
Recopilación de datos	X	X	X									
Estructuración de resultados				X	X	X	X					
Informe final							X	X	X	X	X	X



IV. Referencias Bibliográficas

- FARRO CUSTODIO, Francisco. (2001) “Planeamiento Estratégicos para Instituciones Educativas de Calidad”. Editorial UDEGRAF S.A. Primera Edición. Lima. pp. 231.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2004). “Planeación Integral – Instrumento de Gestión”. Lima.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007) Guía Para el Uso de Recursos Educativos. Segunda edición. Lima.
- ACOSTA DÍAZ, Arturo (2002). “Tesis sobre Influencia de los Criterios de Evaluación en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNAP”. Iquitos. pp. 124.
- CASTILLO APONTE, José. (2006). Administración de los Recursos Humanos. Editorial ECOE. Primera Edición. Lima. pp. 378.
- DEL CARPIO BERNUY, Rosa. (1998). “Diccionario y Guía de Ideas Sobre Educación”. Editorial San Marcos. Lima. pp. 478.



Anexo 2: Sistematización de los datos obtenidos a partir de las encuestas

Unidades de estudio	Desempeño del Director				Desempeño de la Sub Directora de Formación General - Turno Mañana				Desempeño del Sub Director de Formación General - Turno Tarde				Desempeño del Sub Director Administrativo			
	Administración de Personal	Liderazgo	Planeación estratégica	Supervisión y monitoreo	Administración de Personal	Liderazgo	Planeación estratégica	Supervisión y monitoreo	Administración de Personal	Liderazgo	Planeación estratégica	Supervisión y monitoreo	Administración de Personal	Liderazgo	Planeación estratégica	Supervisión y monitoreo
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1
4	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
5	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1
6	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1
7	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
8	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
9	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
16	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
17	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
18	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
19	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
20	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
21	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
22	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
23	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
24	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
25	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
26	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
27	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
28	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
29	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
30	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

35	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	3	4	
36	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	3	4	
37	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
39	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	
40	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
41	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
42	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
43	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
44	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
45	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
52	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
53	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2



Anexo 3: Formulario de autorización para trabajo de investigación

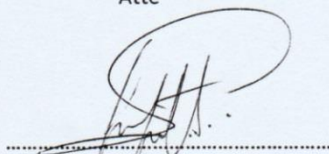
*Solicitud para realizar trabajo de
Investigación*

Mgt. MATILDE UNDSA CHINO
(DIRECTORA) DE LA I.E. HUMBERTO LUNA DE CUSCO

Yo Jaime LOVATON HUILLCA identificado con
DNI, 23982549 domiciliado en Bellavista C-7, cercado de la Ciudad de Cusco, solicito la
realización de investigación en el Tema .GESTION DE CALIDAD DE DIRECTIVOS, para lo cual pido
las facilidades del caso para poder realizar dicha investigación con fines de mejorar la gestión en
el dicha institución educativa.

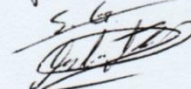
Aprovecho la oportunidad para saludarlo y desearla el desarrollo de sus funciones en lo que va
del año lectivo 2017

Atte



JAIME LOVATON HUILLCA

DNI: 23982549

Recibido
S. G.


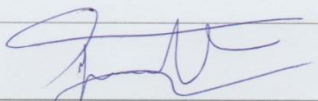
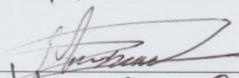
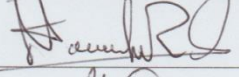
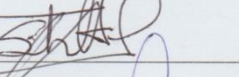
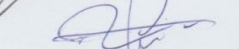
Anexo 4: Formulario de validación de instrumento

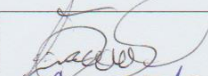
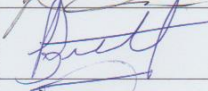

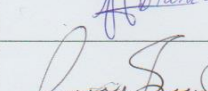
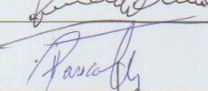
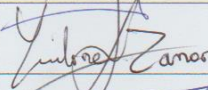
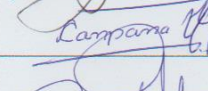

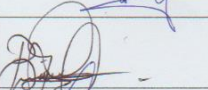

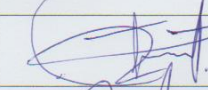

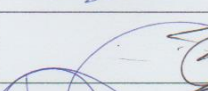

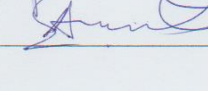

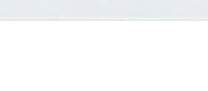
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA DE AREQUIPA
CONSENTIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DEL
PERSONAL DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HUMBERTO
LUNA", 2016

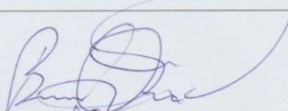
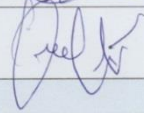
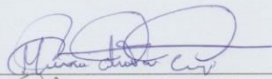
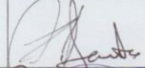
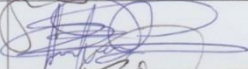
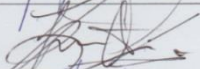
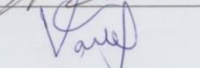
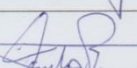

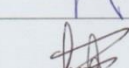

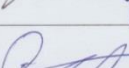

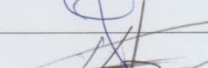
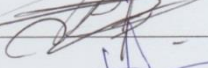

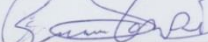

Un cordial saludo.

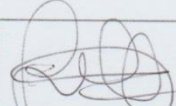
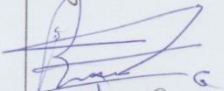
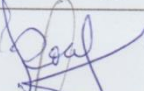
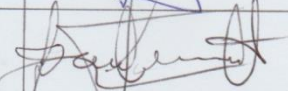
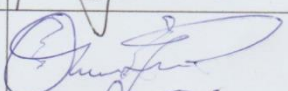
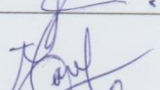
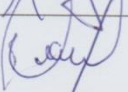
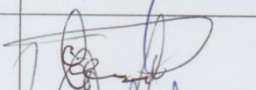

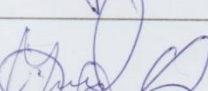

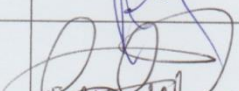
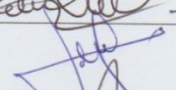
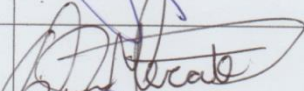
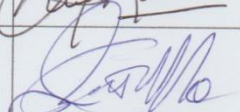
Queridos(as) Colegas: en transcurso de los siguientes días seles presentaran encuestas con el propósito obtener información para determinar la Calidad de Gestión del personal directivo de la I.E.

¡Muchas gracias por su apoyo!

	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	Consentimiento
0 1	DIRECTORA MATILDE UNDSA CHINO	DIRECTORA	
	HUAMAN HUAMAN CARLOS	SUB DIRECTOR - TM	
	ESPINOZA MEDRANO MATILDE	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	
	HUILLCA CANO JUAN	SUB DIRECTOR TT	
0 1	HUAMAN TARRAGA, Eleuterio	Coordinador Académico y Act.	
0 2	NAYHUA HUISA, Virginia	Coordinadora de TOE.	
0 3	AYALA RODRIGUEZ, Nohemy	Asesora de Cs. Ss.	
0 4	SUMA HUANCA, Hermenegilda	Asesora de CTA.	
0 5	NAYHUA HUISA, Fredy Roland	Asesor Matemática	

2	CASTRO	VILCA,	Prof. por horas	
2	Marco Antonio			
2	BACA	VALLENAS,	Prof. por horas	
3	Alberto			
2	HUARANCCA		Prof. por horas	
4	TOMAYLLA, Clemente			
2	GIL	BLANCO, Juan	Prof. por horas	
5	Manuel			
2	SALAZAR	PEÑA,	Prof. por horas	
6	Epifanía.			
2	PARICOTO	ZARATE,	Prof. por horas	
7	Frida Elena			
2	CALANCHE		Prof. por horas	
8	ZANABRIA, Yaqueline			
2	CAMPANA	UGARTE,	Prof. por horas	
9	Maritza			
3	CUEVAS	MAMANI	Prof. por horas	
0	Sabino			
3	LEZAMA	QUISPE,	Prof. por horas	
1	Julia			
3	PEÑA	CHALLCO, Juan	Prof. por horas	
2	Masias			
3	LEIVA		Prof. por horas	
3	VILLAVICENCIO,			
	Gladis			
3	PANTI	HERMOZA, Yuli	Prof. por horas	
4	Tania			
3	SAIRE		Prof. por horas	
5	CHOQUEMAQUI,			
	Bernabé			
3	PAREJA	MOSCOSO,	Prof. por horas	
6	Henry Alexander			
3	ROMERO	RICALDE,	Prof. por horas	
7	Shirley			
3	ARPASI	ORTEGA,	Prof. por horas	
8	Gilma			

0	BELLOTA	Asesora	
6	QUINTANILLA, Lidia Margot	Comunicación	
0	YEPEZ GONZALES, 7 Johnny	Jefe de Laboratorio	
DOCENTES			
0	ALATRISTA	Prof. por horas	
8	CAMPOSANO, Flor María		
0	ALCAIHUAMAN GIL, 9 María Inés	Prof. por horas	
1	CUBA MELLADO, 0 Asunta.	Prof. por horas	
1	VENEGAS	Prof. por horas	
1	BOCANGEL, Nancy		
1	VILLALBA VARGAS, 2 Juana	Prof. por horas	
1	PORTILLA SALAS, 3 Frida	Prof. por horas	
1	OSORIO	Prof. por horas	
4	BUSTAMENTE, Iván B.		
1	ARCOS NORIEGA 5 ,Yersón	Prof. por horas	
1	CASTILLO CARLOS, 6 Zara.	Prof. por horas	
1	MANYA CHECORI 7 Robert Martin	Prof. por horas	
1	GONZALEZ VALDEZ, 8 Yannet	Prof. por horas	
1	CASA VELÁSQUEZ, 9 Martha.	Prof. por horas	
2	SOTELO ALARCÓN, 0 Uber Anastasio	Prof. por horas	
2	RAFAELE CONDORI, 1 Hugo Arturo	Prof. por horas	

3	CCOPA DUEÑAS R.	Prof. por horas	
9	Edwin Rómulo		
4	BORNAS	Prof. por horas	
0	BUSTAMANTE, Jesús V.		
4	CHUCHULLO	Prof. por horas	
1	ZINANYUCA, Beatriz		
4	RIMAYHUAMAN	Prof. por horas	
2	MONROY, Yanina		
4	CCOSCCO	Prof. por horas	
3	CABALLERO, Sonia		
4	HUANCARA	Prof. por horas	
4	SERRANO, Karina		
4	CHIRME ORTIZ,	Prof. por horas	
5	Teodora		
4	CABALLERO	Prof. por horas	
6	FARFAN, Lucinda Mary		
4	CAYTUIRO TAPIA,	Prof. por horas	
7	Diane		
4	MENDOZA QUISPE,	Prof. por horas	
8	Karim Rosio		
4	ZEA MELO, Hilton	Prof. por horas	
9	Efraín		
5	YEPEZ TOVAR, Bertha	Prof. por horas	
0			
5	RONDAN CHACON,	Prof. por horas	
1	Enrique Gerardo		
5	QUISPE MERCADO,	Prof. por horas	
2	José Luis		
5	CASTILLO		
3	CALDERÓN, José Luis		

Anexo 5: Formulario de consentimiento informado

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA DE AREQUIPA

Cédula de Preguntas Nro. 1

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “HUMBERTO LUNA”, 2016**

Encuesta a los Docentes sobre el desempeño del Director

Un cordial saludo.

Queridos(as) Colegas: La presente encuesta tiene como propósito obtener información para determinar la Calidad de Gestión del Personal Directivo

Responda a las preguntas marcando con una X, con la mayor sinceridad del caso.

¡Muchas gracias por su apoyo!

I. NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Indicador	Preguntas	No / Nunca (1)	Algunas veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
Administración de Personal	¿La Dirección de la I.E. cuenta con un comité de evaluación del personal según las normas establecidas?	X			
	¿La Dirección de la I.E. cuenta con un manual de procedimientos para la contratación del personal docente y administrativo?		X		
	¿El Director estimula el desempeño destacado del personal?				X
	¿Los estímulos y sanciones en la I.E. están establecidos en el reglamento interno?			X	
	¿El Director actúa con equidad cuando tiene que estimular y sancionar al personal docente y administrativo?	X			
Sub Total					



