

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS

ESCUELA DE POSGRADO
DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN



MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

**EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL DIRECTOR Y EL DESEMPEÑO
DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE- SEDE LIMA NORTE**

PRESENTADO POR

CARLA JÉSSICA SALAZAR VILLAR

Para optar al grado de Maestra en Gestión Educativa

Asesora

DRA. LAURA ESPONDA VERSACE

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
Capítulo I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Marco Histórico.....	11
1.2. Marco Teórico.....	16
1.3. Investigaciones.....	47
1.4. Marco Conceptual	53
Capítulo II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	55
2.1. Planteamiento del problema.....	55
2.1.1. Descripción de la realidad problemática.....	55
2.1.2. Definición del Problema.....	61
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación	62
2.2.1. Finalidad	62
2.2.2. Objetivo General y Específicos	64
2.2.3. Delimitación del Estudio.....	65
2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio.....	65
2.3. Hipótesis y Variables.....	66
2.3.1. Hipótesis General y Específicas.....	66
2.3.2. Variables e Indicadores	67
Capítulo III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	69
3.1. Población y Muestra	69
3.2. Diseño utilizado en el estudio.....	70
3.3. Técnicas e Instrumentos	71
3.4. Procesamiento de datos.....	72
Capítulo VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	73
4.1. Presentación de resultados.....	73
4.2. Contrastación de hipótesis.....	79
4.3. Discusión de resultados.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	93

RESUMEN

El objetivo de esta investigación ha sido demostrar la relación que existe entre la eficiencia de la gestión del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima-Norte durante el ciclo académico 2017-1. El punto de partida fue la adaptación de instrumentos de recolección de datos a partir de la revisión de investigaciones antecedentes. A partir de esto, se pudo realizar una valiosa adaptación para la aplicación de nuestro estudio.

Ya que esta investigación busca indagar acerca de ciertos aspectos de la realidad, se le considera en un nivel descriptivo. Por otro lado, a partir de los resultados obtenidos, se proyecta a modificar, si fuera necesario, ciertos aspectos de esta realidad descrita. Así, podemos denominarla de tipo aplicada.

El presente estudio se realizó sobre una población de 60 docentes del Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima-Norte.

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y rubrica de evaluación, que sirvieron para recabar la información necesaria y determinar la relación de las variables de esta investigación.

En líneas generales, los resultados indican que la eficiencia en la gestión del director se relaciona directamente con el desempeño docente del Departamento de Humanidades de la Universidad en cuestión. Por otro lado,

tanto la dimensión institucional, administrativa como pedagógica, también se relaciona directamente con el desempeño docente de los docentes involucrados en esta investigación.

Palabras claves: gestión, desempeño docente, dimensión institucional, dimensión administrativa, dimensión pedagógica

ABSTRACT

The objective of this research has been to demonstrate the relationship between the efficiency of the director's management with the teaching performance in the Department of Humanities of the Universidad Privada del Norte, Lima-Norte campus during the academic year 2017-1. The starting point was the adaptation of data collection instruments from the review of background research. From this, a valuable adaptation could be made for the application of our study.

Since this research seeks to inquire about certain aspects of reality, it is considered at a descriptive level. On the other hand, based on the results obtained, it is projected to modify, if necessary, certain aspects of this described reality. Thus, we can call it the applied type.

The present study was conducted on a population of 60 teachers from the Department of Humanities of the Universidad Privada del Norte, Lima-Norte.

The instruments that were used: questionnaires and rubrica of evaluation, because they served to gather the necessary information and determine the relationship of the variables of this investigation.

In general, the results indicate that the efficiency in the management of the director is directly related to the teaching performance of the Department of Humanities of the University in question. On the other hand, both the

institutional, administrative and pedagogical dimensions are also directly related to the teaching performance of the teachers involved in this research.

Keywords: management, teaching performance, institutional dimension, administrative dimension, pedagogical dimension

INTRODUCCIÓN

Existen diversos estudios sobre la relación entre la gestión del director y el desempeño docente de las diferentes instituciones educativas superiores. De manera general, se encuentra una relación significativa entre variables. A pesar de que las realidades problemáticas en este contexto son particulares, es innegable que la eficiencia en la gestión del director marca la pauta y determina en gran medida el comportamiento de la otra variable mencionada anteriormente.

Con el presente trabajo de investigación demostraremos que existe relación directa entre la eficiencia en la gestión docente y el desempeño docente del Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima-Norte en el ciclo lectivo 2017-1, cuyo sustento científico se basa en las fuentes bibliográficas de connotados investigadores y en estudios del objeto de investigación, así como otros trabajos publicados en internet, lo cual se podrá verificar posteriormente.

En el Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación, se encuentra la información referida al marco histórico, la cual detalla la evolución del conocimiento sobre el problema presentado. Además, se desarrolla el marco teórico, a partir del análisis y síntesis de los principales puntos de vista sobre el objeto de estudio. Adicionalmente, se enumera diferentes investigaciones, en el ámbito nacional, relativas al objeto de estudio; entre ellas destaca la publicada por Carrasco (2002), quien realizó la investigación titulada Gestión educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA,

Nicolas (2009) la investigación Relación de la Gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico – La Pontificia, Huamanga - Ayacucho, García Cruz, J. (2008) quien realizó la investigación titulada Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal; en el ámbito internacional, Peniche (2012) elaboró, en México, la investigación Las instituciones educativas como organismos micro políticos. Estudio cualitativo en una institución superior, Del Valle (2012) realizó, en Venezuela, la tesis titulada Modelo de gestión académica basada en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior, López (2010) realizó un estudio, en Argentina, que lleva por título Aportes para la gestión y diseño de políticas educativas desde la percepción de docentes y autoridades universitarias, entre otras. Este apartado concluye con la revisión del marco conceptual, la cual considera definiciones de términos básicos concretos relacionados a las variables de estudio.

En el Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; se aborda el planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática, algunos antecedentes teóricos para llegar finalmente a la definición del problema, tanto principal como específicos. Por otro lado, se expone la finalidad de la investigación, además del planteamiento del objetivo general y específicos. Finalmente, se presenta algunos supuestos teóricos y la hipótesis general y las específicas, de las cuales se desprenden las variables e indicadores de estudio.

En el Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos, se detalla la población objeto de nuestro estudio, así como el diseño utilizado y la técnica e instrumentos de recolección de datos. Más adelante, se indica el sistema de procesamiento de la información recogida.

El Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, se encarga de la contrastación de hipótesis y la respectiva discusión de resultados, a través de la exposición de tablas y gráficos que muestran más claramente los datos obtenidos.

En el Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, se presenta las conclusiones relativas a la hipótesis de estudio. De igual manera, se comparte algunas recomendaciones relacionadas a las posibles aplicaciones según los resultados del estudio.

Para concluir, se alcanza la bibliografía y los anexos de este estudio, los que dejamos a entera disposición de otros investigadores de temas relacionados a la gestión de las instituciones educativas del nivel superior de nuestro país.

Capítulo I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico

Las universidades en la historia vienen desde el mundo antiguo como las escuelas de filosofía ateniense, escuelas de Alejandría (asociadas a Bibliotecas), escuelas Brahmánicas (la Unesco la considera las universidades más antiguas del mundo), la educación superior india, las escuelas árabes y chinas y las escuelas jurídicas de Roma (vinculada al Senado). Este tipo de educación respondió a las diversas demandas de sus sociedades, y en todos los casos se expresó en instituciones dedicadas a la docencia e investigación de alto nivel.

Universidades árabes. El proceso de enseñanza se realiza al interior de la religión. Se dividieron en Escuelas coránicas (primaria), madrazas (secundaria) y las universidades que funcionaban anexas a alguna mezquita u hospital, y las enseñanzas eran teología, medicina y filosofía. El eje eran las bibliotecas y la enseñanza.

La universidad medieval. En la Edad Media encontramos dos modelos universitarios, que se diferencian en función del peso de docentes y estudiantes. Ellos, como los anteriores, tienen modalidades elitistas, carácter público y privado, además de tener pertinencia a las demandas. Los currículos se sustentaban en las disciplinas y en las profesiones que devienen de ellas, y tuvieron sus propios modelos pedagógicos. Nacieron como ámbitos privados y posteriormente por legitimación y necesidad de prerrogativas requirieron el reconocimiento del Estado o de la Iglesia. Fueron pasando de *universitas scholarium* (estudiantes) y *universitas*

magistorum (docentes) a estatales o religiosas y la verdad del conocimiento se basaban en la interpretación de los textos bíblicos.

Las universidades y la ciencia. La Universidad comenzó a cambiar con la existencia de la revolución científica y el descubrimiento de un método científico, que introdujo la separación con respecto a la verdad revelada y la verdad de la naturaleza. Las disciplinas se articulan a partir de los esquemas de Descartes (fraccionamiento) y Kant (todo el saber es racional), y propenden a superar el conocimiento empírico por el conocimiento científico. El método, observar, analizar, sistematizar como base para formular hipótesis verificable por la repetición de los experimentos u observaciones.

Modelo universitario gerencial: americano. Modelo "multiversidad": La educación superior está organizada y vinculada a agentes privados emprendedores que venden sus servicios educativos. El modelo ha separado la gestión institucional de la academia. El *Board*, público o privado, nombrado por el Gobernador o la Junta de instituciones filantrópicas, gestiona la institución y designa al Rector, que tiene como tarea introducir en la Universidad los objetivos que traza en *Board*, y cuya instrumentación deberá negociar con los cuerpos académicos. La estructura administrativa aunque sale de la academia, muchas veces se ha autonomizado y responde al Rector que designa los cargos a propuestas de la academia. El modelo se basa en una alta competitividad dentro del campo universitario como mecanismo de incentivar la mejoría de la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios.

El modelo americano se basa en una extensa red de *College* universitarios y separa las instituciones técnicas de las universidades de investigación (Research) que se focalizan en el postgrado y de investigación, públicas o privadas pero predominantemente sin fines de lucro y de elites. La educación superior como un sistema dotado de una alta jerarquización de instituciones diferentes, finalmente, permite el acceso a todos en función de méritos y recursos. Esta organización ha gestado el modelo universitario innovador, que se han expresado en una mayor complejización de las estructuras, una mayor internacionalización, estándares de calidad más rígidos, mayor flexibilidad, mayores orientaciones mercantiles y competitivas, y un peso focalizado en la producción de nuevo conocimiento en coordinación con las empresas privadas y premios a los académicos.

Modelo universitario autonómico: Latinoamérica. La estructura de organización institucional y de organización del poder en las Universidades públicas latinoamericanas, ha estado marcado por la concepción de la autonomía universitaria. En este modelo, el Consejo Universitario, no sólo es la expresión de todos los sectores académicos y participantes en el quehacer universitario como los docentes, empleados, estudiantes, graduados, autoridades, obreros, etc., variando en cada país la incidencia de estos sectores, sino también en la dinámica donde tal órgano unifica los poderes ejecutivo, legislativo y judicial de la dinámica universitaria. Es la dinámica del gran consenso interno, y la confrontación externa por el presupuesto. La gestión es una decisión interna de los equipos académicos bajo marcos de cogestión y de negociación.

Gobernabilidad y democracia.

Modelo continental Europeo: Existe una fuerte influencia de los organismos de Estado en el gobierno de las instituciones, combinado con la autoridad de los profesores en la base.

Modelo británico: Influencia decisiva de los profesores o de la academia, en las decisiones institucionales con una baja participación de la estructura administrativa o de los administradores.

Modelo norteamericano: las juntas de gobierno (Board of Trustees) tienen un enorme, fuerte y decisivo papel en la vida institucional, más que la de los propios académicos.

Modelo japonés: Resultado de una combinación del modelo europeo (peso del Estado) con el norteamericano (Board) pero que agrega una presencia privada dominante.

Modelo Latinoamericano: altísimo grado de autonomía, y un peso destacado peso de otros actores políticos dentro de la organización, a diferencia de las cuatro modalidades ya mencionadas.

Nuevos modelos universitarios: Megauniversidades.

Universidades a distancia virtuales globales

Universidades de clase mundial: pertinencias globales, estudiantes y profesores globales

Universidades corporativas: Mayor cercanía de la empresa al conocimiento

Educación continua: Actualización continua de competencias

(Recuperado de: <https://es.slideshare.net/clauidiorama/historia-de-la-educacin-superior-tendencias-y-nuevos-retos-en-amrica-latina>)

Modelo peruano: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, fundada

el 12 de mayo de 1551, fue el inicio de la historia universitaria del continente. Los dominicos en sus conventos del Cusco, principal ciudad peruana en el siglo XVI, y de Lima, estudiaban Artes y Teología para ejercitar a los antiguos miembros y preparar a los novicios de la Orden. El incremento de los estudios superiores determinó que, en el capítulo del célebre convento cusqueño (01/07/1548), Fray Tomás de San Martín solicitase fundar una universidad o Estudio General en Lima o también llamada Ciudad de los Reyes.

La iniciativa eclesiástica fue acogida y recibió un poderoso impulso laico del cabildo limeño. Se nombraron dos procesadores, civil y eclesiástico, los que al término de una feliz gestión determinaron la fundación de la Universidad.

Esta fue hecha por Real Cédula firmada por el rey Carlos V en la ciudad de Valladolid, el 12 de mayo de 1551, y llevó por nombre Universidad de Lima. Es a partir de 1574 que toma el de Universidad de San Marcos.

La Universidad inició funciones el 2 de enero de 1553 en la sala capitular del Convento del Rosario de la Orden de los Dominicos, con la concurrencia de la Real Audiencia presidida por el licenciado Andrés Cianca y el enviado de la Corona D. Cosme Carrillo, primer miembro laico del cuerpo docente.

Durante la época virreinal las Facultades fueron cinco. En el período republicano, hasta 1969 llegaron a diez. Al inaugurarse los estudios de la Universidad sus asignaturas iniciales correspondían a las Facultades de Teología y Arte. (Recuperado de:

<http://www.unmsm.edu.pe/home/inicio/historia>)

1.2. Marco Teórico

- **Eficiencia de la Gestión**

En los últimos 50 años hay un término que ha marcado un claro protagonismo en todos los ámbitos empresariales: el *management*.

Management es un vocablo poliédrico de procedencia anglosajona, utilizado para designar en lenguaje universal a la gestión empresarial. No tiene una traducción específica a ninguna otra lengua. Se ha traducido a la lengua española, indistintamente, como Administración, Gerencia, Dirección, Gestión, Dirección Integrada, Gestión Integrada. De ellos se han utilizado mayormente en nuestro medio Administración, Gerencia, Dirección y Gestión. Estos conceptos han devenido, a la larga, en sinónimos; pese a los grandes esfuerzos que se ha hecho por diferenciarlos, quizás porque en todos están presentes las funciones básicas de la dirección.

Administración. Viene del latín “AD” (dirección para, tendencia para) y “MINISTRARE” subordinación, obediencia) (Corominas, 1995). Surgió en la época primitiva, conjuntamente con el individuo. Ya en las formas de organización de nuestros ancestros, recolección de alimentos, distribución de actividades, pueden apreciarse formas primarias de administración. Luego, se presentó en la Antigüedad y en las Edades Media, Moderna y Contemporánea. En esta última comienza a estudiarse como una

disciplina científica, a través de la Administración Científica del Trabajo y los estudios de Taylor y Fayol. Según Chiavenato, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Chiavenato, 1989). Es visto por un gran número de autores como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa; la cual persigue siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Chiavenato lo ve como la conducción racional de las actividades de una organización. Considera que su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización (Chiavenato, 1989). Para Menguzzato y Renau (1989), es un proceso global de toma de decisiones.

Gerencia. Es un término mucho más moderno. Viene del latín *GENERE* que significa *DIRIGIR* (Corominas, 1995) y ha sido objeto de múltiples acepciones. Muchos autores coinciden en que es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos. El profesor Uribe citado por Restrepo, define la gerencia como “el manejo estratégico de la organización”.

Entre los matices diferenciadores de ambos términos, podemos ver que en algunos países la administración está más referida a lo público y lo gerencial a lo privado (Restrepe, 2008). En otros, sin embargo, "...a la gerencia muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración, a la que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional" (Restrepe, 2008). Este autor considera que al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. Refiere del profesor Carlos Valencia su concepción del gerente "para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización", y afirma que a la administración se le concibe como algo "funcional o vertical" (Restrepe, 2008). Una gran cantidad de autores ve la administración como un concepto tradicional y a la gerencia y la gestión como conceptos modernos, de notable actualidad.

Dirección. Del latín *Rex*, *Regis* procede el también latín *Regere* "regir, gobernar", a partir del cual se formó el castellano *regir*, de la misma manera que del latín *Dirigere* tenemos hoy el castellano *Dirigir* (Corominas, 1990)

Es la función por medio de la cual se ponen en marcha las actividades programadas, la acción de dirigir o dirigirse. Puede ser también la predisposición hacia un lugar determinado (López

Yepes, 2004). Se considera la función gerencial en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, materializada a través de la autoridad del administrador y de la toma de decisiones. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa. Algunos autores la ven equivalente a la administración, ya que al dirigir es cuando se ejercen de una manera más representativa las funciones administrativas. Según Chiavenato, “dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales” (Chiavenato, 1989). Para Mintzberg la dirección es “el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de organizaciones completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen” (Mintzberg, 1991)

Gestión. Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa Calpe, 2008), como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepe, 2008), que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998).

Mora, como se citó en Restrepe (2008) plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una

organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

Modelos de gestión.



Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (UNESCO)

Normativo

Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

Prospectivo

Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple incierto. La planificación se flexibiliza.

Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico

Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Estratégico-situacional

Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.

Calidad total

Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus

necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Surgen dos hechos importantes,

1. Se reconoce la existencia de un “usuario”
2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.

Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

Reingeniería

Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos.

En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

Comunicacional

Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.

Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

Gestión educativa. La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión

educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas.

Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

Dimensiones de la gestión educativa

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas de la Unesco (2011) menciona que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea tres dimensiones: la institucional, la pedagógica y la administrativa.

Dimensión institucional. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal

(vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Dimensión pedagógica. Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y

actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

Dimensión administrativa. En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Procesos de la gestión educativa

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Según W. Edward Deming, este ciclo tiene los siguientes momentos:

Planificar. El director determinar qué y cómo hacer a través de diversas estrategias para la excelencia pedagógica de acuerdo a la Misión y Visión establecidas.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Para Ander-Egg (1993) planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados».

Desde una óptica institucional, la planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos».

Hacer. El hacer o la ejecución supone el desarrollo de la gestión dando pie a la integración de los diferentes agentes y el empleo de los recursos para desarrollar procesos, programas y proyectos. Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía. La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

Evaluar y monitorear. La verificación asegura la ejecución alineada a la programación, posibilita la revisión de la asignación de responsabilidades y la distribución del trabajo diseñados para llegar a la meta trazada.

Por otro lado, actuar implica también la ejecución, pero tomando en cuenta los resultados de la evaluación para el reajuste necesario que llevará al logro de los objetivos.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.



Tendencias de la gestión educativa en la educación superior

Las herramientas básicas que permiten trazar el rumbo futuro de la educación son la planificación y los ejercicios de prospectiva. Para ello, la UNESCO ha trazado una serie directrices que han venido tomando auge en el milenio que comienza. Las instituciones de educación superior han venido tomando estas directrices y es lo que se conoce como la universidad proactiva. El reto consiste en establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes desde la gestión educativa, para obtener los objetivos deseados.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa. En el artículo de Botero (2017) se trata de explicar cinco tendencias que se vienen presentando en la Educación Superior del siglo XXI, como son:

Autonomía

El concepto de autonomía universitaria se había planteado desde el siglo XI en universidades como la de Bolonia y luego se extendió hacia otras universidades europeas, como fue el caso de las de Salamanca y Cambridge, en los siglos XII y XIII. No obstante, desde entonces el concepto ha venido cambiando y con paso del tiempo ha experimentado ostensibles transformaciones. Luego, en los siglos XV y XVI surgieron más universidades,

incluso en América, el continente naciente, empiezan a tomar auge este tipo de centros educativos.

Hoy en día, la figura de la autonomía va más allá de estos criterios. Se caracteriza por perseguir soluciones propias para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Pero, además, a diferencia del concepto anterior, busca no sólo mirar hacia adentro las necesidades existentes de las instituciones de educación superior, sino que se preocupa por consultar el encargo social que le hace la sociedad a la universidad, y la obligación que tiene la misma de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar problemas que aquejan la sociedad. Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro, es necesario consultar las necesidades del entorno.

Democracia

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además, unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la

gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta lo regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

En la actualidad, la democratización es un objetivo distante de conseguir en Latinoamérica. La desigualdad de oportunidades que genera esta situación está íntimamente ligada a la problemática económico-social que afecta en especial a vastos sectores de la población, que van desde las mujeres a minorías sociales o a poblaciones étnica y culturalmente diferenciadas, como las indígenas.

El concepto de democracia está estrechamente ligado con la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, o sea que se debe desarrollar un

ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

Calidad

El nuevo ordenamiento de la economía, y el proceso de modernización que caracteriza a nuestras sociedades, genera fuertes exigencias especialmente en lo relacionado con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano. Para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de las variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano.

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios, acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las secretarías departamentales y municipales y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente.

Otros temas fundamentales, que contribuirán a preservar la calidad educativa, consistirán en: establecer un sistema de evaluación que permita medir adecuadamente los conocimientos adquiridos por los participantes y beneficiarios del proceso educativo. Introducir una nueva cultura en los gestores educativos

responsables de la formación sobre los sistemas de evaluación motivando y generando calidad.

La investigación y la extensión que han estado presentes en las entidades de educación superior latinoamericanas, adolecen de un trabajo de calidad, riguroso, pertinente y competitivo .La educación superior tiene el deber de hacer investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico, aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento, con sentido ético y ecológico.

No es posible hablar de calidad sin extensión, la cual, deberá buscar conexiones que contribuyan a fortalecer los vínculos de la triada *empresa, universidad, estado*, combinación necesaria para alcanzar el desarrollo. La extensión se constituye así, en un canal de comunicación que permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos. Los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio.

Formación integral

La formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI. Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la

globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo y en particular en los países subdesarrollados con manifestaciones de, corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un óbice para la formación integral.

Una de las causas que dificulta la formación integral recae sobre los profesores, los cuales poseen una sólida preparación en sus áreas técnicas, pero carecen de formación sico-pedagógica, lo que dificulta el infundir valores a los estudiantes. Para solucionar esta falencia se requiere capacitar a los docentes en temas éticos y axiológicos.

Para los estudiantes, y aun para muchos profesores de carreras técnicas, las escasas asignaturas de ciencias humanas, que aparecen en los programas de estudio, son consideradas como “rellenos”, término despectivo que significa que son asignaturas sin importancia.

También se ha logrado evidenciar que la mayoría de instituciones de educación superior carecen de un sistema de gestión que desarrolle políticas y acciones encaminadas hacia la formación integral. La ausencia de una estrategia para la gestión de la formación de valores contribuye a la transmisión impune de contravalores como violencia, agresión y humillación, que día a

día encuentran en nuestro país un ambiente próspero para la trasgresión de todos los derechos humanos.

Formar integralmente al estudiante es favorecer su criterio y la capacidad de autoaprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

La Universidad Virtual

Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las entidades de educación superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales. Esto implica crear otra universidad: se trata de superponer una universidad digital, que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad, que es visible y que la hemos denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase, canchas, piscinas y cafeterías.

Pero para que la universidad virtual funcione, requiere de una gestión permanente y los conocimientos. Pero tanto el rector, como las personas que la dirigen, no solo deben de tener altos niveles académicos y pedagógicos, sino, además, una sólida formación en sistemas de gestión pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación, y, sobre todo, ofrecer en forma continua,

pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

Una universidad virtual deberá fortalecer las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto significa tener una red propia de banda ancha, con unos servidores de alta capacidad, debidamente conectados a los servidores de la web y el internet. Deberá contar con una biblioteca virtual que permita difundir la lectura de textos y documentos a los estudiantes conectados en forma digital. La investigación también es uno de los factores que deberá estar presente en este mundo electrónico, para lo cual se obligará a estar conectada a las redes nacionales e internacionales de investigación.

Otra de las tendencias, que se viene desarrollando en la universidad virtual, es la utilización cada vez más frecuente de los denominados *juegos de formación*, para instruir a los futuros pilotos a conducir aviones con simuladores de vuelo, para entrenar a socorristas con simulacros virtuales para salvar vidas en caso de emergencias, utilizando la técnica del juego de roles, como en el caso de la repentina enfermedad del piloto o el secuestro de un avión por terroristas. Cabe entonces la pregunta: ¿Este tipo de pedagogía es un buen método de enseñanza?

Así mismo, se han venido proliferando las demostraciones, a modo de simulacros, en las universidades de administración los juegos de bolsa, los simuladores de compra y venta de divisas, los modelos de toma de decisiones sobre marketing, finanzas y

como se afecta la empresa. Si bien es cierto este tipo de metodologías son apropiadas para sensibilizar a los alumnos, se requieren criterios objetivos de evaluación, para afirmar que estas herramientas son mejores que otros métodos de enseñanza y porqué.

En síntesis, la universidad del siglo XXI, tiene varios desafíos: afianzar la figura de la autonomía universitaria, establecer un clima democrático, mejorar la calidad de la educación, fortalecer la educación integral, y construir la universidad virtual.

Cada institución tendrá que hacer esfuerzos para construir su propio modelo, sin olvidar que actualmente existen otros referentes y experiencias, de donde se pueden tomar algunas técnicas que sirvan de paradigmas que permitan adoptar las mejores prácticas.

Definición de Desempeño Docente

El desempeño es un término proveniente de la administración de empresas y particularmente, de la gestión de recursos humanos y los criterios para la selección de personal. (Montenegro, 2003).

En este contexto, el desempeño se concibe como la realización de un conjunto de actividades en cumplimiento de una profesión u oficio. Así, cada profesional se desempeña en algo, realiza una serie de acciones en cumplimiento de una función social específica.

De este modo, el desempeño docente es el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es, el proceso de formación de los educandos a su cargo.

El desempeño docente está determinado por una intrincada red de relaciones e interrelaciones. En un intento por simplificar esta complejidad, considerarse tres tipos de factores: los asociados al mismo docente, los asociados a los estudiantes y los asociados al contexto.

Entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor.

Los factores asociados al estudiante son análogos a los del docente: condiciones de salud, nivel de preparación, grado de motivación y compromiso.

Para Schwab (1999), la función del docente es mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales. Para realizar esta misión, los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

Dimensiones del desempeño del docente universitario

El docente universitario en la aplicación de su actividad pone en juego tres dimensiones de la existencia: la dimensión social, económica y personal (Orna, 2006).

Dimensión social. La carrera docente en la universidad implica la participación en la continuidad de nuevas generaciones, y así, la continuidad de la cultura humana. Este surge de la vocación de servicio.

Por otro lado, se evidencia una interinfluencia entre la sociedad y el ejercicio docente, pues una influye sobre el otro y viceversa, de la misma forma que existe una corresponsabilidad entre el actividad del docente y los organismos del estado, instituciones sociales y familias, por cuanto los estudiantes llegan a las aulas universitarias con ciertas cualidades y características que, al salir, pudieron haber sido transformadas y llevar este nuevo ser profesional a la sociedad donde influenciará desde su lugar dentro de esta.

Dimensión económica. Toda profesión debe tener un resultado económico, la carrera docente no es ajena a esta realidad. Por ello, es importante que exista una interinfluencia económica también aquí. Así, si una sociedad (padres, empresa, Estado) no invierte en la educación, desde la infraestructura hasta los sueldos dignos para el docente, no podrá esperarse ningún progreso educativo.

Dimensión personal. La actividad del docente universitario y de cualquier profesional, afecta significativamente su vida personal. Sin embargo, en el caso específico en cuestión, la ética no es una dimensión más en la vida de este profesional, pues el educador no es una persona ética solo en el ejercicio de su labor, sino que toda su actividad está sostenida en el compromiso ético, pues para ser docente hace falta cierta ejemplaridad de vida.

Fines de la docencia en educación superior

El fin de la educación es participar en la realización de los seres humanos, por lo que la labor universitaria tiene una finalidad humanizante.

Si la universidad se interesa en el logro de los bienes internos de las prácticas socialmente establecidas (formación del profesional, investigación, extensión universitaria), es válido decir que, lo que permite el logro de lo antes mencionado, se encuentra en la práctica de la docencia, en la cual intervienen profesores y estudiantes.

Evaluación del desempeño docente

La evaluación del docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a

mejorar la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje.

El propósito fundamental del sistema de evaluación, nos dice Feeney (2001), es el de mejorar la calidad de desempeño de los docentes, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país. Los objetivos generales de este sistema de evaluación deben ser:

- Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de docentes.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de los establecimientos.
- Favorecer la información integral de los educandos.

Componentes de la evaluación de desempeño

Según Elola y Toranzos (2000), es posible afirmar que en todo proceso de evaluación reconocemos la presencia de ciertos componentes:

- a) Búsqueda de indicios
- b) Forma de registro y análisis
- c) Criterios
- d) Juicio de valor
- e) Toma de decisiones

Una organización, en términos generales, debe obedecer a un ordenamiento sistemático de los medios y procesos para el

cumplimiento de una actividad o acción, así como la determinación de los roles y funciones de los sujetos que intervienen en dicha acción. En otras palabras:

- La selección de los medios y procesos más adecuados para llevar a cabo una acción.
- El ordenamiento y secuencia que deben asumir los medios y procesos, para poder arribar de la mejor manera a la meta prevista.
- La determinación de las funciones que deben cumplir cada uno de los sujetos que participan en esa acción.

Ventajas de la evaluación del desempeño docente.

En opinión de Werther (2002), entre las principales ventajas de la evaluación del desempeño laboral cabe destacar:

- a) Mejora el desempeño
- b) Políticas de compensación
- c) Decisiones de ubicación
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- f) Imprecisión de la información
- g) Desafíos externos

Dificultades de la evaluación de desempeño docente.

Una de las principales razones que dificultan la evaluación del desempeño docente es que no siempre está claramente definida la finalidad de la evaluación, lo cual da lugar a dudas, inseguridad e incluso temor con respecto al uso que se haga de sus resultados y además porque representa una práctica relativamente nueva, falta de técnicas sistemáticas, válidas, fiables y objetivas.

Implicancias del desempeño docente en el nivel superior.

Todo profesorado universitario debe participar en las actividades de docencia, gestión e investigación. Estos tres ámbitos no están aislados entre sí, compiten por el tiempo del profesorado y mantiene relaciones distintas, cambiantes y un tanto asimétricas. La docencia y la investigación siempre han sido lo más importante, ya que el hecho de ser profesor universitario presupone estar dispuesto a impartir clases y, sobre todo, en los últimos años, conlleva haber hecho al menos una investigación (la tesis). Es importante tomar en cuenta esta realidad antes de “juzgar” la labor del docente universitario, pues muchas veces la universidad, en su conjunto, no ofrece los recursos necesarios para su buen desarrollo académico.

Generalidades de la evaluación docente en la Universidad Privada del Norte.

El objetivo de la evaluación en la universidad donde se aplica la investigación tiene como objetivo garantizar la calidad de la enseñanza, considerando los factores de evaluación para determinar la retroalimentación al desempeño docente. Es importante destacar que la evaluación se aplica tanto a los docentes tiempo parcial como a los docentes tiempo completo. Este proceso se inicia con la revisión de la lista de docentes a evaluar en el ciclo y finaliza con la determinación de los docentes óptimos para la definición de bonos y los docentes por mejorar para ser invitados a ratificar su compromiso como docentes. Vale destacar que los actores del proceso son los coordinadores de las diferentes facultades y departamentos, así como los especialistas en pedagogía y el director del desarrollo docente.

1.3. Investigaciones

Ámbito Nacional

- Carrasco (2002) realizó una investigación, en Perú, titulada “Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA”, que tiene por objetivo Analizar la Gestión Educativa para determinar su relación con la calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. La población del presente trabajo de

investigación fue constituido por 829, alumnos y 75 profesores, mientras que la muestra representativa fue de 256 alumnos y 30 docentes, lo que representan el 30% en ambos casos. Los datos fueron procesados con las técnicas estadísticas pertinentes de tal manera que se pudo lograr resultados objetivos y confiables de ambas variables de investigación. En las conclusiones se demostró que la Gestión Institucional tiene relación directa y positiva con la Formación Profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA. Siendo el índice de correlación al 68,4%, lo que significa que dicha correlación es casi alta.

- Nicolás (2009) La Investigación titulada “Relación de la Gestión Educativa con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia”, Huamanga Ayacucho – 2009, metodológicamente, es de tipo Básico y el nivel de contraste de hipótesis, descriptivo - correlacional, entre la Gestión Educativa y el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico La Pontificia. Se halló que la Gestión Educativa se relaciona significativamente con el Rendimiento Académico de los estudiantes. Las variables Gestión Educativa y Rendimiento Académico, presentan una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Con

relación a las correlaciones de la Gestión Educativa con el Rendimiento, se hallaron los siguientes resultados: a) La Gestión Organizativa se relaciona significativamente con el Rendimiento Académico del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Ayacucho 2009. Presenta una Correlación directa y significativa de 91.2 %. b) La Gestión Administrativa se relaciona significativamente con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia, Ayacucho 2009. Presenta una Correlación directa y significativa de 58.1 %.

- García (2008) realizó la investigación titulada: “Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal”. Es una investigación de Tipo Básico, Diseño No Experimental de Nivel de Contraste de Hipótesis descriptiva- correlacional, asume este nivel en razón que establece una relación entre la variable Ejecución Curricular y la variable Desempeño Docente, según la percepción de los propios estudiantes de la mencionada Facultad. Se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando para el efecto un instrumento para captar información sobre la Ejecución Curricular y el Desempeño Docente. La muestra estuvo conformada

por 100 estudiantes, tamaño de muestra elegida considerando el 50% del total de estudiantes de las especialidades de Educación Secundaria y que representa un número representativo para determinar la opinión de los estudiantes con respecto a la ejecución curricular de sus docentes y su desempeño profesional.

Ámbito Internacional

- Peniche (2012) realizó, en México, una investigación titulada “Las Instituciones educativas como organismos micro políticos. Estudio cualitativo en una institución de nivel superior”, el que tuvo como objetivo conocer la presencia de una micro política centrada en una serie de ámbitos, dentro de los que se hace referencia a la gestión. La población estuvo conformada por los profesores de los diferentes programas educativos. Para la realización de las entrevistas a profundidad, se entrevistó a un total de 12 profesores, quienes cumplían cabalmente con los criterios establecidos. Se concluyó que los grupos disciplinares combinan en su esencia tanto aspecto sociológicos como académicos, reconocibles en su estrecha relación de sus negociaciones y alcances, según los recursos con los que cuentan.

- Del Valle (2012) realizó, en Venezuela, la tesis titulada “Modelo de gestión académica basada en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior” La finalidad de esta investigación fue proponer un modelo de gestión académica basado en la medición y análisis de los resultados del desempeño docente y su relación con el rendimiento académico, caso de estudio ERCSA. La investigación fue de tipo descriptiva longitudinal retrospectiva y cuali-cuantitativa, diseño documental y de campo. Las poblaciones objeto de estudio fueron tres: las asignaturas de las carreras de la extensión, los 21 docentes que dictan las asignaturas en estudio y los alumnos inscritos en las asignaturas seleccionadas. Se aplicó a los estudiantes el cuestionario de opinión estudiantil de CREDIUDO para evaluar el desempeño docente. Se obtuvo un diagnóstico de la extensión a través de una matriz FODA, permitiendo la elaboración de estrategias y la determinación de objetivos estratégicos que apoyaron la elaboración del modelo de gestión académica propuesto. Por último, se concluyó a través del análisis de la correlación de Pearson que (a) las variables que correlacionan en mayor medida vienen representadas por la educación universitaria, el ejercicio profesional y

el ejercicio docente en educación. (b) La variable distinciones con las variables investigaciones y publicaciones, ejercicio docente en educación y educación universitaria no mantienen correlación significativa.

- López (2010) realizó un estudio, en Argentina, que lleva por título “Aportes para la gestión y diseño de políticas educativas desde la percepción de docentes y autoridades universitarias” El objetivo general de esta tesis fue construir un nuevo aporte al debate de calidad en la educación superior, teniendo en consideración la opinión del profesorado universitario y de los decanos de distintas facultades de las universidades de Argentina, por considerar a éstos actores fundamentales. Los cuestionarios, que se utilizaron como instrumento, se enviaron a la totalidad de las facultades públicas y privadas de Ciencias Sociales y Jurídicas en la Argentina. Más precisamente, participaron en la encuesta los decanos de las facultades de Ciencias Económicas, de Ciencias Sociales, de Ciencias Jurídicas y Ciencias de la Comunicación. Se concluyó que los docentes argentinos opinan que los determinantes principales de la calidad de la enseñanza universitaria son: el conocimiento del profesor sobre la materia; la

capacidad del docente para generar, acumular y transmitir su conocimiento; y la actitud, participación y motivación hacia el aprendizaje por parte del alumno. Estos determinantes, considerados tradicionales, revelan que el principal actor de la calidad es el propio profesor.

1.4. Marco Conceptual

Gestión

Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008).

Calidad

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un producto o servicio (Gutierrez 2004).

Comunicación

“La red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1966).

Desempeño

Según Idalberto Chiavenato (2009), el desempeño es una herramienta que mide el concepto que tienen, tanto los proveedores como los clientes internos, de un colaborador. Esta herramienta brinda información sobre las competencias individuales con el fin de identificar áreas de mejora continua que incrementen su colaboración al logro de los objetivos de la empresa.

Didáctica

Ciencia que estudia el trabajo docente y discente congruente con los métodos de enseñanza y aprendizaje que tiene por finalidad la instrucción (Fernández, 1964)

Dirección

Categoría que da el que tiene mando y supervisión sobre el personal calificado con responsabilidad y cumplimiento de metas, toma decisiones y ejerce atribuciones derivadas del cumplimiento de sus funciones (Hampton, 2007).

Estrategia

En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (DRAE, 2001).

Evaluación

La evaluación es entendida como una etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación (Lafourcade, 1973)

Organización

Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Swieringa y Wierdsma, 1995).

Pedagogía

Es una disciplina que tiene por objeto el planteo, estudio y solución del problema educativo (Lemus, 1969)

Capítulo II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

Los cambios que trae aparejada la llamada sociedad de la información, la creciente demanda de mayor calidad y de actualización o formación continua, el empleo de nuevos métodos de formación, la necesidad de aunar la especialización con el cultivo de las ciencias multidisciplinarias, la autonomía

universitaria, son desafíos a los cuales las instituciones de educación superior no pueden permanecer ajenas y, no sólo han de responder a ellas como ha sido hasta ahora, manteniendo y aumentando en forma perpetua la brecha y el rezago, sino más bien deben ser capaces de vislumbrar nuevos horizontes de desarrollo, nichos de formación emergentes, modalidades de educación a distancia o en el trabajo, obtención de recursos económicos y materiales cada vez más escasos, etc., que configuren un enfoque proactivo más que reactivo frente a las demandas del entorno: “Los nuevos valores sociales y los planteamientos competitivos que vive el contexto de la educación superior (incremento del número de titulaciones, recortes presupuestarios, florecimiento de centros privados y a distancia, etc.), así como la preocupación interna por alcanzar la excelencia académica, son algunas claves para entender la necesidad sentida de modificar los estilos de organización de la gestión universitaria” (Reboloso, 2001, p. 13).

Las universidades, como todas las instituciones, tienen una misión que cumplir, es decir, un conjunto de objetivos estratégicos que orientan su desarrollo en el tiempo y que indica el sentido de dirección y de logro. Es responsabilidad de sus directivos tomar las decisiones adecuadas para generar y administrar los recursos necesarios a fin de alcanzar los objetivos universitarios. Por esta razón, los directivos universitarios necesitan conocer cuán bien están desarrollando

sus labores ejecutivas con el fin de corregir los aspectos que se requiere perfeccionar para realizar un desempeño eficaz y eficiente.

En el Perú, las universidades deben apostar, también, por esa calidad total a partir de la eficiencia en su gestión. La Universidad Privada del Norte (UPN) no es ajena a esta realidad y, por ello, ante el constante cambio global, se ha visto envuelta en diversas dificultades asociadas a la tarea de sus directivos y a la calidad en la labor de sus docentes.

La UPN es una institución privada fundada en la ciudad de Trujillo en 1993 y con sedes en esta ciudad, en Lima y en Cajamarca. Pertenece a la red de instituciones *Laureate International Universities*.

En la modalidad de pregrado, la universidad cuenta actualmente con 31 carreras profesionales, distribuidas en 6 facultades y en las sedes respectivas mientras que en la modalidad *Workin Adult*, cuenta con 10 carreras profesionales, distribuidas en 3 facultades y en las sedes respectivas.

Específicamente, en el Departamento de Humanidades de la Universidad de la sede Lima- Norte se percibe una cierta carga de confianza y horizontalidad entre la dirección misma y los docentes a su cargo. Esta situación parece estar teniendo injerencia en el desempeño de los docentes, pues se ha detectado, a través de la evaluación de estos últimos, una baja

en relación a ciclos anteriores. Lo que pretende este trabajo de investigación es determinar si la gestión ha abandonado el objetivo trazado, poniendo como prioridad la comodidad y libertad a los docentes, tal vez como una estrategia de mejora en su desarrollo profesional dejando de lado su labor de planificador ejecutor y sobretodo de actor posterior a la evaluación del personal académico. Estos procesos son determinantes para el óptimo desempeño del personal académico a cargo de la dirección de Humanidades. Es importante destacar que se tomará en cuenta solo esta variable independiente para determinar el problema, lo que no quita que sean, posiblemente, otras variables las que ocasionen esta realidad resultante.

Algunos de los criterios de la gestión educativa en el ámbito organizacional sostienen que para que exista una razonable gestión en las instituciones educativas se hace necesario la práctica de los procesos gerenciales, con incidencia en la, gestión administrativa, gestión académica y en el desempeño docente, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia que son indispensables para lograr uno de los propósitos de la educación. En consecuencia es importante una buena Gestión Administrativa, Académica y el desempeño docente para lograr los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

El director del área mencionada tiene que estar preparado para actuar en todos los ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades y conocimientos para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y de dirección, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados. En este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, a sus políticas, a su organización y a su rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Según Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas particulares y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presente en los microsistemas educativos que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Numerosas acciones sistemáticas, que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, avanzan con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines

han de estar presentes en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente en favor de una educación superior de calidad.

Por tanto, podemos decir, que la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, se convierte en una acción estratégica orientada a promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional.

Como se podrá observar más adelante, investigaciones precedentes arrojan que, la función que cumple el director de una institución educativa o de un área dentro de la institución es de suma importancia, pues es el responsable de la planificación, organización y ejecución de planes estratégicos; la administración de los recursos humanos, entre otras. Toda esta responsabilidad crea una preocupación en quienes somos agentes activos y constantes del sistema educativo actual. Por eso, es inevitable que nazcan interrogantes como: ¿Una eficiente gestión del director permite el cumplimiento de las metas trazadas en la institución?

El director tiene un papel fundamental, de esta forma, en las últimas décadas se viene hablando de la transformación de la educación en aras de buscar y alcanzar la calidad educativa. Sin

embargo, el día a día en las instituciones educativas nos muestra una realidad llena de conflictos entre sus miembros, ya sea entre director y docente; docente y estudiantes; entre otras; llegando en muchos casos, al rompimiento de las relaciones humanas, impidiendo de esta forma las mejoras continuas de la institución.

A lo anterior, habría que agregar que la imagen gerencial del director de una institución está distorsionada en forma lamentable en la actualidad. Un director es poderoso, no solamente por poseer autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización, valores que finalmente representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma institución. Por eso nace la necesidad de un director que ejerza una eficiente gerencia.

2.1.2. Definición del Problema

- **Problema General**

¿En qué medida la eficiencia en la gestión del Director se relaciona con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede – Lima Norte?

- **Problemas específicos**

- ¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión pedagógica del Director con el desempeño docente

en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?

- ¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión institucional del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?
- ¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión administrativa del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

La eficiencia en la gestión no es una simple cualidad que posee el director; es más bien un conjunto de experiencias, conocimientos, actitudes y conductas que este puede asumir para dirigir profesional y eficazmente la institución o área a su cargo. Del mismo modo, el desempeño docente que se relaciona a la labor de los directores es asunto que compete a las autoridades, docentes y a toda la comunidad educativa, a fin de mejorar la calidad de la educación. En ese sentido, la presente investigación es importante por las siguientes razones:

La necesidad de destacar la importancia de una adecuada gestión, como un factor necesario para lograr e incrementar la

calidad del trabajo docente en el Departamento de Humanidades de la UPN sede Lima Norte.

Habilitar a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener como gestor. Asimismo, permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes.

Permitirá continuar más investigaciones respecto a la eficiencia en la gestión del director viendo la gran importancia que tiene para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente a la gestión del Director. Así como el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la UPN sede Lima Norte.

El estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (rector, decanos y demás directores) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre la eficiencia en la gestión del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y buscar mejorar la labor directiva.

2.2.2. Objetivo General y Específicos

- **Objetivo General**

Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte

- **Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión pedagógica del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima - Norte
- Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión institucional del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte
- Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión administrativa del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte

2.2.3. Delimitación del Estudio

Teórica:

La presente investigación tiene por objeto de estudio conocer la relación entre la eficiencia en la gestión del Director del Departamento de Humanidades con el desempeño docente en la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Temporal:

La investigación se llevó a cabo en el ciclo lectivo universitario 2017 -1, el que se desarrolló entre los meses de marzo a agosto.

Social:

Los sujetos involucrados en la investigación son el Director del Departamento de Humanidades y los docentes (muestra) de la Universidad Privada del Norte sede Lima Norte.

2.2.4. Justificación e Importancia del Estudio

La importancia de la presente investigación radica en una interrogante: ¿Se puede trabajar sin una eficiente gestión? o ¿Por qué los seres humanos necesitamos una eficiente gestión para trabajar? De las teorías psicosociológicas, el factor humano se considera como fundamental dentro de una organización: La motivación, la participación, la integración del hombre para el logro de metas u objetivos. Todo ello se consigue con un personal

motivado, y la motivación solo surge cuando la dirección es capaz de hacer compatibles los objetivos de los individuos con los de la organización.

Desde un punto de vista pedagógico, una gestión y dirección más humana es la tendencia y la clave en la administración de la educación actual siendo este el tema central de nuestra investigación.

De esta manera, nuestro aporte será una valiosa fuente de información y antecedente a futuras investigaciones en el campo de la educación; así como un motivo para crear consciencia tanto en directores como docente, de la enorme relación existente entre una eficiente gestión aplicado por el director y el desempeño docente en las búsqueda de objetivos institucionales comunes en busca de la calidad educativa.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Hipótesis General y Específicas

- **Hipótesis general**

La eficiencia en la gestión del Director se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.

- **Hipótesis específicas**

- La eficiencia en la gestión pedagógica se relaciona directamente con el desempeño

docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

- La eficiencia en la gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.
- La eficiencia en la gestión administrativa se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

2.3.2. Variables e Indicadores

2.3.2.1. Variables

V1: Eficiencia en la Gestión

V2: Desempeño docente

	Dimensión personal	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Justicia • Empeño 	15 - 18
	Dimensión social	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la institución • Promoción • Participación 	

Capítulo III: MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1. Población y Muestra

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morales, 1994).

“Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (Levin y Rubin, 1996)

- **Población**

En la investigación, la población está conformada por 122 docentes pertenecientes al Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.

- **Muestra**

La muestra de la investigación no probabilística es de 60 docentes pertenecientes al Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.

3.1.1. Tipo y Nivel

- **Tipo**

Esta investigación tiene propósitos prácticos inmediatos y bien definidos, es decir, busca actuar, transformar, modificar un determinado sector de la sociedad (Carrasco, 2013) por lo que se le considera **Aplicada**

- **Nivel**

En esta investigación se busca dar a conocer los factores que han dado origen o condicionado la existencia de algún hecho. Se indaga la relación de los hechos de la realidad (Carrasco 2013). A este nivel de investigación se le denomina **Descriptiva**

3.2. Diseño utilizado en el estudio

El tipo de investigación que orienta nuestro estudio es no experimental, pues según Kerlinger (1979, p.116) la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las

condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio.

Según Sánchez Carlessi (1996, p. 79) este diseño correlacional es más usado en el ámbito de la investigación. Se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados.

M ----- **Ox** ----- **r** ----- **Oy**

M, Muestra representativa

Ox, observación de la V1

Oy, observación de la V2

r, índice de correlación

3.3. Técnicas e Instrumentos

A partir de las variables de estudio de la presente investigación, se ve necesario aplicar las siguientes técnicas e instrumentos:

- La **encuesta**, pues permite obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias; por cuanto utilizaremos como instrumento **cuestionarios** que se encargarán de medir la variable eficiencia en la gestión; teniendo como base la escala de Likert para analizar cada una de sus dimensiones. De esta manera será posible recoger las percepciones de los docentes del Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte.

- La **rúbrica de evaluación** es una herramienta que ha permitido la evaluación objetiva y reflexiva, por parte de los coordinadores del área, sobre lo establecido respecto a los objetivos que se pretenden frente al desempeño del docente del Departamento de Humanidades en la Universidad Privada del Norte Sede- Lima Norte. Además, ha provisto información sobre el nivel de efectividad de los procesos de enseñanza durante el ciclo lectivo. Los criterios que se han tomado en cuenta para la evaluación del docente son 18, los que se han dividido en tres dimensiones: Profesional, Personal y Social. Además, tiene una escala valorativa de 1 a 5, donde 1 es poco satisfactorio y 5 es muy satisfactorio.

3.4. Procesamiento de datos

Todo el procesamiento de los datos se realizó utilizando el software estadístico IBM SPSS versión 22 en español, para identificar la prevalencia en cada una de las dimensiones de las variables de estudio, así como en la escala global de cada una de las variables. Por otro lado, para determinar la relación entre las variables de estudio se empleó, como prueba estadística paramétrica, la correlación de Spearman.

Asimismo, las hipótesis fueron contrastadas a niveles de significación de $p < 0,05$ (*) y de $p < 0,01$ (**), que equivale a niveles de confianza del 95% y 99%, respectivamente. Es decir, en todos los análisis son significativos aquellos resultados para los cuales la prueba de hipótesis correspondiente resultó en una significación menor que 0,05 o menor que 0,01

Capítulo VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

De acuerdo a los objetivos del estudio formulados, se utilizaron criterios de clasificación para la presentación e interpretación de los resultados descriptivos acerca de las variables de estudio: Eficiencia en la gestión y Desempeño docente. En ambas variables la clasificación es de alto, medio y bajo.

Se creyó oportuno agregar una tabla y una figura que permitieran observar las diferencias en las puntuaciones medias entre cada una de las dimensiones de la gestión del director.

Luego, se analizaron las variables por su relación, eligiendo como prueba estadística paramétrica la correlación de Spearman para la comprobación de las hipótesis.

Los resultados se presentan y analizan a través de las tablas y figuras de los siguientes apartados.

4.1.1. Resultados descriptivos de la variable de estudio: Eficiencia en la gestión

Tabla 1
Eficiencia en la gestión

Nivel	n	%
Bajo	8	13.3
Medio	6	10.0
Alto	46	76.7
Total	60	100.0

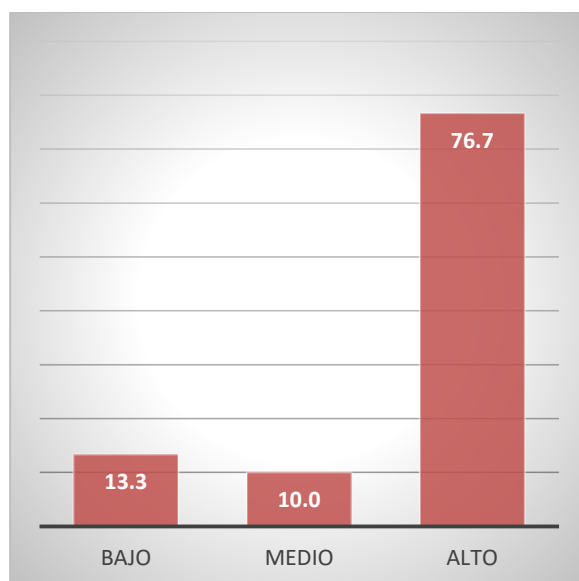


Figura 1: Eficiencia en la gestión

En cuanto a los niveles de la eficiencia en la gestión, se aprecia un 13,3% en el nivel bajo, un 10% en el nivel medio y un 76.7% en el nivel alto.

Tabla 2
Eficiencia en la gestión
Dimensión institucional

Nivel	n	%
Bajo	2	3.3
Medio	0	0.0
Alto	58	96.7
Total	60	100.0

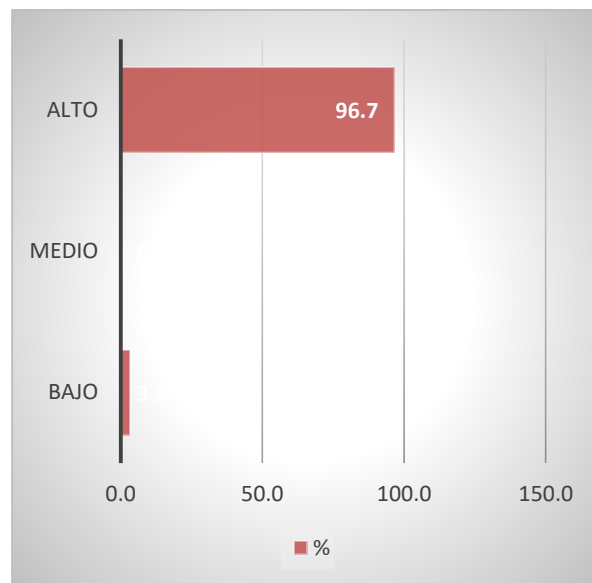


Figura 2: Dimensión institucional

Observamos en la dimensión institucional tuvo un 3,3% en el nivel bajo y un 96,7% en el nivel alto.

Tabla3
Eficiencia en la gestión
Dimensión pedagógica

Nivel	n	%
Bajo	3	5.0
Medio	6	10.0
Alto	51	85.0
Total	60	100.0

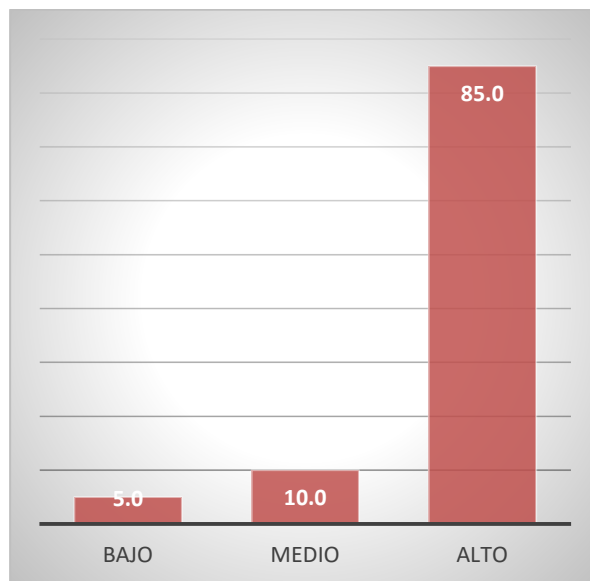


Figura 3: Dimensión Pedagógica

Apreciamos que la dimensión pedagógica de eficiencia en la gestión hay un predominio de las respuestas en el nivel alto con un 85%, presentando un 10% en el nivel medio y un 5% en el nivel bajo.

Tabla 4
Eficiencia en la gestión
Dimensión administrativa

Nivel	n	%
Bajo	8	13.3
Medio	6	10.0
Alto	46	76.7
Total	60	100.0

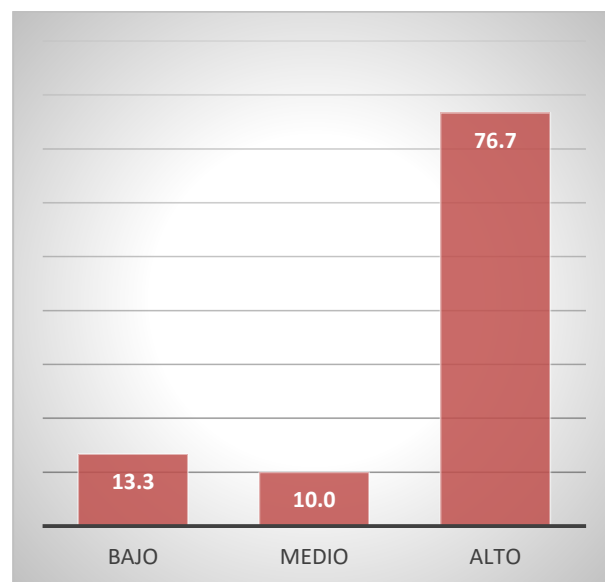


Figura 4: Dimensión administrativa

Observamos en la dimensión administrativa, que la mayoría de los encuestados refieren que se ubican en el nivel alto con un 76,7%, mientras que un 10%, en el nivel medio y un 13,3%, en el nivel bajo.

Resultados descriptivos de la variable de estudio: Desempeño docente

Tabla 5
Desempeño docente

Nivel	n	%
Bajo	10	16.7
Medio	11	18.3
Alto	39	65.0
Total	60	100.0

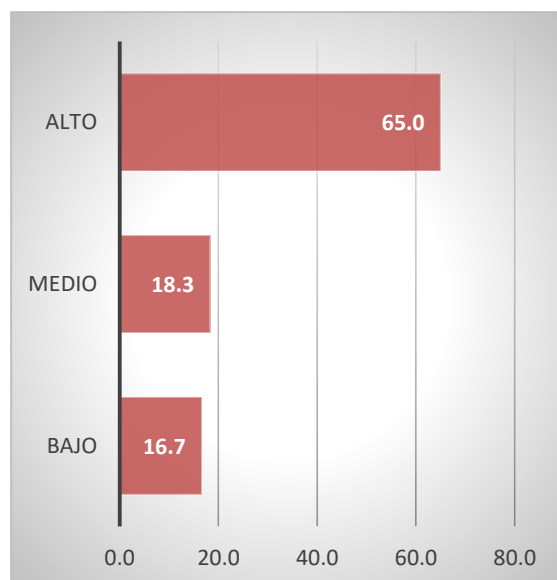


Figura 5: Desempeño docente

En lo que se refiere a la variable desempeño docente, observamos que un gran porcentaje se ubicó en el nivel alto 65%, seguido del nivel medio 18.3% y un 16.7% en el nivel bajo.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis general

H1: La eficiencia en la gestión del Director se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.

H₀: La eficiencia en la gestión del Director no se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.

Nivel de significación: 0,05

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Correlaciones			
		Eficiencia	Desempeño
Eficiencia	Coeficiente de Spearman	1.000	,521**
	Valor p		.002
	n	60	60
	Coeficiente de Spearman	,521**	1.000
Desempeño	Valor p	.002	
	n	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Como $p < 0.05$ se rechaza H₀

Conclusión: Hay evidencia que la eficiencia en la gestión del Director se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis específica 1:

H1: La eficiencia en la gestión pedagógica se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Ho: La eficiencia en la gestión pedagógica no se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Nivel de significación: 0,05

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Correlaciones			
		Pedagógica	Desempeño
Pedagógica	Coeficiente de Spearman	1.000	,605**
	Valor p		.002
	n	60	60
	Desempeño	Coeficiente de Spearman	,605**
	Valor p	.002	
	n	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Como $p < 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Hay evidencia que la eficiencia en la gestión pedagógica se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

4.2.3. Correlación de la Hipótesis específica 2

H1: La eficiencia en la gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Ho: La eficiencia en la gestión institucional no se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Nivel de significación: 0,05

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

		Correlaciones	
		Institucional	Desempeño
Institucional	Coefficiente de Spearman	1.000	,581**
	Valor p		.0014
	n	60	60
	Desempeño		
Desempeño	Coefficiente de Spearman	,581**	1.000
	Valor p	.0014	
	n	60	60
	Institucional		

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Como $p < 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Hay evidencia que la eficiencia en la gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

4.2.4. Correlación de la Hipótesis específica 3

H1: La eficiencia en la gestión administrativa se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Ho: La eficiencia en la gestión administrativa no se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Nivel de significación: 0,05

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

Correlaciones			
		Administrativa	Desempeño
Administrativa	Coefficiente de Spearman	1.000	,691**
	Valor p		.000
	n	60	60
	Desempeño		
Desempeño	Coefficiente de Spearman	,691**	1.000
	Valor p	.000	
	n	60	60
	Administrativa		

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión: Como $p < 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Hay evidencia que la eficiencia en la gestión administrativa se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

4.3. Discusión de resultados

Con referencia a la contrastación de la hipótesis general, los resultados detectados con la correlación de Spearman permiten inferir, en base a los valores obtenidos en la comprobación de las hipótesis específicas, la existencia de relación significativa entre la eficiencia en la gestión de director y el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima-norte. Así lo sugiere Carrasco (2002) en su investigación, cuya conclusión fue que la gestión institucional tiene relación directa y positiva con la formación profesional que se realiza en la Facultad de Educación de la UNSACA, lo que no podría ser posible si es que los docentes no tuvieran la calidad de enseñanza pertinentes y óptimas para el desarrollo académico y profesional de los estudiantes. Asimismo, Peniche (2012) en su investigación destaca las causas del mejor desempeño docente a partir de los recursos disponibles desde una eficiente gestión.

Conviene desarrollar, de acuerdo a las decisiones estadísticas tomadas para cada una de las hipótesis específicas, una mejor discusión de los hallazgos.

Se destacan los resultados de la hipótesis específicas que indican correlaciones significativas en cuanto a la eficiencia en la gestión del director y el desempeño docente, pues a mayor percepción de una eficiente gestión pedagógica, mejor el desempeño docente. Así también se determinó que la gestión institucional se relaciona positivamente con el desempeño del docente. Finalmente, esta

última responde directa y positivamente a la gestión administrativa en el Departamento de Humanidades en la mencionada universidad.

En primer lugar, las investigaciones realizadas en el ámbito nacional confirman los hallazgos aquí obtenidos, tal es el caso de García (2008) que confirma la correlación entre la ejecución curricular, vinculada a la gestión pedagógica, y la variable desempeño docente.

En segundo lugar, a nivel internacional, también corroboran los resultados de esta investigación. Así lo vemos en el trabajo de López (2010) que aporta al debate de calidad en la educación superior en Argentina, teniendo en consideración la opinión del profesorado universitario y de los decanos de distintas facultades de las universidades de Argentina, por considerar a éstos actores fundamentales de la calidad de la enseñanza.

En resumen, los hallazgos de esta investigación confirman el rol importante que tiene el ejercicio de una eficiente gestión del director, de acuerdo a las percepciones de los docentes encuestados; siendo positiva la relación con el desempeño docente a partir de los resultados de la evaluación de estos últimos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Hay evidencia que la eficiencia en la gestión del Director se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.
- Hay evidencia que la eficiencia en la gestión pedagógica se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.
- Hay evidencia que la eficiencia en la gestión institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.
- Hay evidencia que la eficiencia en la gestión administrativa se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.

Recomendaciones

- Al haber obtenido como resultado una relación directa entre la eficiencia en la gestión con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte, se debe buscar diversas estrategias para elevar el nivel de la gestión y de esa forma mejorar el desempeño docente.
- En vista que la relación es directa entre la gestión institucional y el desempeño docente, se recomienda estar alerta a los cambios del entorno, detectando necesidades de reestructuración, innovación o mejoramiento que incorpore valor al Departamento.
- Al confirmar la correlación entre el desempeño docente y la gestión pedagógica, es recomendable desarrollar una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Otro de los hallazgos de esta investigación se sostiene en la relación directa entre la gestión administrativa y el desempeño docente, por lo que se sugiere optimizar los diseños de mecanismos de control y seguimiento del rendimiento del personal a su cargo que evalúe las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1993) La planificación educativa. Buenos Aires, Argentina. Magisterio del Río de la Plata
- Botero, C. (2017). Cinco tendencias de la gestión educativa. Recuperado <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71/57>
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Revista Pensamiento Educativo
- Carrasco, S. (2002). Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco_ds.pdf
- Carrasco, S. (2013). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú. San Marcos.
- Coromines, J. (1990) Barcelona : Anthropos ; [Madrid] : Ministerio de Cultura, Dirección General del Libro y Bibliotecas, Centro de las Letras Españolas.
- Chiavenato I. (1989) Introducción a la Teoría General de Administración. Ciudad de México, México. Mc Graw Hill Interamericana de México
- De Heredia, R. (1985) Dirección Integrada de Proyecto - DIP – “Project Management” (2da. ed.). Madrid, España. Alianza Editorial.

Del Valle, M. (2012) Modelo de gestión académica basada en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior. Recuperado de <http://rectoria.udo.edu.ve/crediudo/images/stories/2012/trabajosdeinvest/tesis.pdf>

Deming. E (1989) Calidad productividad y competitividad. Madrid, España. Díaz de Santos

DRAE (2001) 22.^a edición del Diccionario de la lengua española

Elola, N; Toranzos, L. (2000) Evaluación Educativa. Una aproximación conceptual. Buenos Aires, Argentina.

Espasa Calpe (s.f). Conceptos de gestión. Disponible en <http://www.monografías.com/trabajos15>

Expósito, I. Liderazgo y evolución del papel del líder en la empresa.

Recuperado de

http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidev_oact.htm#1

Feeney, S (1999) La Evaluación de la Calidad. Buenos Aires, Argentina. LPP

Fernández, J. (1964) Maestro de formación convivencial. Madrid España. Perspectivas pedagógicas

García, J. (2008) Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la Facultad de Educación de la

Universidad Nacional Federico Villarreal Recuperado de
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2427>

Gonzalez, A. (2013) Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas. Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/liderazgo-del-director-para-el-desempeno-laboral-de-los-docentes.htm>

Gutierrez, M. (2004) Administrar para la calidad. Lima, Perú. Limusa S.A.

Hampton, D. (2007) Administración. México. Mc Graw y Hill

Heinz, S. (2008) Nueva Guía para la Investigación Científica. Asociación Civil. Lima, Perú. Universidad de Ciencias y Humanidades

Katz D; Kahn R. (1996) Psicología social de las organizaciones. New York, EEUU. Wiley

Kerlinger, F. (1979) Investigación del Comportamiento. Madrid, España. McGraw-Hill Interamericana

Lafourcade, P.D. (1973) La Evaluación de los Aprendizajes. Buenos Aires, Argentina. Kapelusz Disponible en
<https://es.scribd.com/doc/250567069/La-Evaluacion-de-Los-Aprendizajes-Pedro-Lafourcade-Reduced-Version>

Lemus, L. (1969) Pedagogía. Buenos Aires, Argentina. Kapeluz

Levin, R; Rubin, D. (1996) Estadística para Administradores. Pearson Education

López Yepes, J. (2004). Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación. Madrid, España. Síntesis S.A.

Manual de gestión para directores de instituciones educativas. (2011)

Unesco. Ministerio de Educación

Mendez, C. (2001) Metodología. Bogotá, Colombia. McGraw Hill

Menguzzato, M; Renau, J. J. (1989) La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Barcelona, España. Ariel

Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la Dirección. Madrid, España. Díaz de Santos

Montenegro, I. (2003) Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos. Medellín, Colombia. Magisterio, ediciones especiales

Nicolás, Y. (2009) Relación de la Gestión Educativa con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico —La Pontificia”, Huamanga Ayacucho, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2392>

Orna, O. (2006) Ética y deontología del Docente Universitario. Lima, Perú. Universidad Ricardo Palma.

Peniche, R. (2012) Las Instituciones educativas como organismos micro políticos. Estudio cualitativo en una institución de nivel superior. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=58908>

Ponjuán, G. (1998) Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones. Santiago de Chile, Chile. Universidad de Chile

Promoción medicina humana (2005) Gestión y liderazgo de excelencia COPER. Un modelo para el cambio organizacional. Ica, Perú. Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.

Reboloso, E. (2001) Et. Al. Estrategias de calidad en la Universidad. Valencia, España. Promolibro

Rementeria, A. (2008) Concepto de Gestión. Santiago de Chile, Chile. Universidad Bolivariana.

Resolución Ministerial No 0547-2012 –ED Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/5087_201301030900.pdf

Restrepe, G. (2008) El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica. Disponible en http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

Reyes, N. (2012) Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20do

[cente%20en%20el%20nivel%20secundario%20de%20una%20ins
tituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf](#)

Sanchez, H. (1996) Metodología y Diseño de la investigación Científica.
Lima, Perú. Mantaro

Sancho, J. (2001) Docencia, investigación y gestión en la universidad.
Praxis educativa. Universidad Nacional de la Pampa. Disponible
en
[http://site.ebrary.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/lib/upcsp/reader.a
ction?docID=10679672](http://site.ebrary.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/lib/upcsp/reader.action?docID=10679672)

Sovero, F. (2007) Cómo dirigir una institución educativa. Lima, Perú.
A.F.A Editores Importadores S.A.

Swieringa, J; Wierdsma, A. (1995) La organización que aprende.
Canada. Pearson Education

Werther, W. (2002) Administración de Personal y Recursos Humanos.
México. McGraw-Hill

ANEXOS

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tu director en el Departamento de Humanidades. Marca una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5 = Totalmente de acuerdo
4 = De acuerdo
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2 = En desacuerdo
1 = Totalmente en desacuerdo

ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
Efectúa planificaciones basadas en una sólida comprensión de la misión global de la Universidad, sus políticas y prácticas.					
Coordina esfuerzos de planificación con otros estamentos universitarios.					
Identifica posibles problemas de la institución y la repercusión de éstos en los componentes del Departamento.					
Fomenta la modificación de los planes de acción o las estrategias cuando éstas no son funcionales al Departamento.					
Se mantiene alerta a los cambios del entorno, detectando necesidades de reestructuración, innovación o mejoramiento que incorpore valor al Departamento.					
Comunica en forma clara y precisa, a los miembros del Departamento, cuestiones relativas a la marcha institucional, la toma de decisiones o tareas específicas, cuando corresponde o se le solicita.					
Comunica al personal a su cargo los procesos de acreditación que sigue la Universidad.					
Demuestra capacidad para persuadir o influenciar al personal a su cargo respecto de los objetivos que ha definido.					
Comunica el Plan Operativo aprobado por la Universidad para el alcance de los objetivos del Departamento a su cargo.					
Analiza objetivamente los problemas, considerando sus implicaciones y alternativas antes de tomar decisiones.					
Evalúa y decide las alternativas de solución más convenientes ante los problemas que enfrenta la Universidad, que influyen en el Departamento a su cargo.					
Demuestra creatividad y flexibilidad en la toma de decisiones y en el abordaje de las problemáticas.					
Anticipa los problemas y cambios en el entorno institucional, planificando y desarrollando respuestas con proactividad e innovación.					

Posee capacidad de evaluar la información que recibe de los diferentes niveles y actores de la Universidad, y decidir cursos de acción al respecto.					
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA					
Incentiva resultados pedagógicos esperados en el desarrollo de su gestión.					
Promueve la innovación y el uso de estrategias didácticas para el mejoramiento de la labor docente.					
Promueve la capacitación continua en los docentes a su cargo.					
Desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.					
Propone la elaboración de los sílabos de los cursos a su cargo acertadamente.					
Supervisa la labor docente con el fin de mejorar el desempeño del personal a su cargo.					
Supervisa la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.					
Conoce los enfoques pedagógicos adecuados para el mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje					
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA					
Administra adecuadamente los recursos humanos para el mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.					
Administra los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la labor docente.					
Aplica estrategias para la aplicación de procesos técnicos y de tiempo.					
Controla la información relacionada a todos los miembros del Departamento a su cargo.					
Cumple con las normas establecidas por el Departamento a su cargo.					
Clarifica roles y funciones de los miembros del Departamento según corresponda.					
Dirige al grupo hacia objetivos y metas definidas otorgando tiempo y recursos necesarios para su logro.					
Diseña mecanismos de control, seguimiento del rendimiento del personal a su cargo evaluando las acciones de mejora en torno a los resultados obtenidos.					
Trasmite entusiasmo y confianza, estimulando el desafío por descubrir y emprender nuevos proyectos o posibilidades.					

RÚBRICA DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE

En la presente rúbrica, los coordinadores evalúan el desempeño docente con base en ciertos indicadores establecidos por el Departamento de Humanidades y a través de una escala valorativa del 1 al 5 siendo (1) poco satisfactorio y (5) muy satisfactorio.

ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN PROFESIONAL					
Prepara y planifica la sesión de clase.					
Se capacita y actualiza en temas de la asignatura que dicta.					
Es motivador en clase.					
Usa la Metodología Activa en su clase.					
Tiene conocimiento de su materia como para impartirla					
Tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.					
Está capacitado para desempeñar sus labores en clase presentándolo en cada sesión					
Utiliza instrumentos de evaluación de manera justa y adecuada.					
Realiza sesiones de retroalimentación.					
Promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.					
DIMENSIÓN PERSONAL					
Demuestra responsabilidad y puntualidad.					
Cumple y hace cumplir las normas establecidas por Universidad.					
Actúa con justicia e imparcialidad con sus alumnos.					
El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.					
DIMENSIÓN SOCIAL					
Demuestra identificación con la Universidad					
Promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la Universidad.					
Participa en actividades extracurriculares dentro de la Universidad.					
Participa en actividades de responsabilidad social.					

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

Título	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo y Diseño	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos
Eficiencia en la gestión del director y el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General		TIPO Aplicada	En la investigación, la población está conformada por 125 docentes pertenecientes al Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.	Técnica: Encuesta
	¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión del Director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?	Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte	Existe una relación directa entre la eficiencia en la gestión del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Lima Norte.	V1: Eficiencia en la gestión V2: Desempeño docente	DISEÑO No experimental		Instrumento: Cuestionario
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas			La muestra de la investigación es de 60 docentes pertenecientes al Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del	Técnica: Recolección de datos Instrumento: Rúbrica de evaluación
	¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión pedagógica del director con el desempeño docente en el	Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión pedagógica del director	La eficiencia en la gestión pedagógica del Director se relaciona				

	<p>Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?</p> <p>¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión institucional del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?</p> <p>¿Cómo se relaciona la eficiencia en la gestión administrativa del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de</p>	<p>con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima - Norte</p> <p>Determinar la relación entre la eficiencia en la gestión institucional del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte</p> <p>Determinar la relación entre la eficiencia en</p>	<p>directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.</p> <p>La eficiencia en la gestión institucional del director se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.</p>			<p>Norte-Sede Lima Norte.</p>	
--	--	--	---	--	--	-------------------------------	--

	la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte?	la gestión administrativa del director con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte sede Lima – Norte	La eficiencia en la gestión administrativa del director se relaciona directamente con el desempeño docente en el Departamento de Humanidades de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte.				
--	---	---	---	--	--	--	--

