

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL
SECTORIAL DE EDUCACIÓN DE TACNA, AÑO 2017**

TESIS

Presentado por:

Br. Edith Diana Ramírez Charca

Asesor:

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA - PERÚ

2018

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Privada de Tacna por el dictado de la Maestría, cuyos conocimientos aprendidos me son de mucha utilidad en mi vida profesional.

A los profesores de la maestría, cuyas experiencias y conocimiento teórico me han permitido mejorar mi desempeño laboral.

Al Dr. Rubens Houson Pérez Mamani por su constante apoyo en el desarrollo del presente trabajo de investigación, en su calidad de Asesor de la Tesis.

Edith Diana

DEDICATORIA

A mi familia, por su constante apoyo en mi vida académica.

Edith Diana

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	03
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	06
1.2.1 Interrogante principal	06
1.2.2 Interrogantes secundarias	06
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	06
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	08
1.4.1 Objetivo general	08
1.4.2 Objetivos específicos	09
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10

2.1.1	Antecedentes internacionales	10
2.1.2	Antecedentes nacionales	12
2.2	BASE TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	15
2.2.1	La administración pública y la satisfacción del ciudadano	15
2.2.2	Pilares de la política educativa en el Perú	17
2.2.3	Definición y componentes de la gestión administrativa	21
2.2.4	Funcionamiento de la administración educativa	24
2.2.5	Marco normativo de los órganos intermedios de educación	26
2.3	BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL	30
2.3.1	Definición de desempeño laboral	30
2.3.2	Factores de motivación y su relación con el desempeño	32
2.3.3	Evaluación del desempeño (concepto y objetivos)	34
2.3.4	Filosofía e importancia de la evaluación de desempeño	35
2.3.5	Beneficios de la evaluación del desempeño	37
2.3.6	Fases de la evaluación de desempeño	40
2.3.7	Métodos de evaluación del desempeño	41
2.3.8	Dimensiones del desempeño laboral	41
2.4	CONCEPTOS BÁSICOS	42
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1	HIPÓTESIS	45

3.1.1	Hipótesis general	45
3.1.2	Hipótesis específicas	45
3.2	VARIABLES	46
3.2.1	Variable “Gestión administrativa”	46
3.2.2	Variable “Desempeño del personal”	46
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.5	ÁMBITO DE ESTUDIO	49
3.6	TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.7.1	Unidad de estudio	50
3.7.2	Población	50
3.7.3	Muestra	50
3.8	PROCESAMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		54
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	54
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
4.3	RESULTADOS	55
4.3.1	Resultados “Gestión administrativa”	55
4.3.2	Resultados “Desempeño del personal”	69

4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	83
4.4.1	Contraste de hipótesis específicas	83
4.4.2	Contraste de hipótesis general	86
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)	87
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1	CONCLUSIONES	88
5.2	RECOMENDACIONES	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
	ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de las variables	47
Tabla 2: Baremo de las variables	48
Tabla 3: Alpha de Cronbach de “Gestión administrativa”	52
Tabla 4: Alpha de Cronbach de “Desempeño laboral”	52
Tabla 5: Nivel de planificación	55
Tabla 6: Nivel de planificación (por pregunta)	56
Tabla 7: Nivel de organización	58
Tabla 8: Nivel de organización (por pregunta)	59
Tabla 9: Nivel de dirección	61
Tabla 10: Nivel de dirección (por pregunta)	62
Tabla 11: Nivel de control	64
Tabla 12: Nivel de control (por pregunta)	65
Tabla 13: Gestión administrativa	67
Tabla 14: Gestión administrativa (por dimensión)	68
Tabla 15: Satisfacción del usuario	69
Tabla 16: Satisfacción del usuario (por pregunta)	70
Tabla 17: Labor de equipo	72
Tabla 18: Labor de equipo (por pregunta)	73

Tabla 19: Logros laborales	75
Tabla 20: Logros laborales (por pregunta)	76
Tabla 21: Crecimiento personal	78
Tabla 22: Crecimiento personal (por pregunta)	79
Tabla 23: Desempeño laboral	81
Tabla 24: Desempeño laboral (por dimensión)	82
Tabla 25: Chi-cuadrado para la hipótesis específica 1	84
Tabla 26: Chi-cuadrado para la hipótesis específica 2	85
Tabla 27: Rho de Spearman para la hipótesis general	86

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Pilares de la política educativa en el Perú	18
Figura 2: Componentes de la gestión administrativa	23
Figura 3: Evaluación del desempeño	35
Figura 4: Nivel de planificación	57
Figura 5: Nivel de organización	60
Figura 6: Nivel de dirección	63
Figura 7: Nivel de control	66
Figura 8: Gestión administrativa	68
Figura 9: Satisfacción del usuario	71
Figura 10: Labor de equipo	74
Figura 11: Logros laborales	77
Figura 12: Crecimiento personal	80
Figura 13: Desempeño laboral	83

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar el grado y sentido de la correlación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017; el tipo es básico de nivel correlacional, el diseño es no experimental, la muestra es de 76 trabajadores y el enfoque es cuantitativo.

Se encontró que existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño del personal (valor del Rho de Spearman de 0,611 y valor de p de 0,000); que el 72,4% del personal considera que la gestión administrativa que caracteriza a la entidad es de nivel adecuado, siendo el aspecto más destacado el “Nivel de control” y lo que se debe fortalecer el “Nivel de dirección”.

Finalmente, se encontró que el 51,3% del personal considera que su nivel de desempeño laboral es de nivel regular, siendo el aspecto más destacado la “Satisfacción del usuario” y lo que se debe mejorar los “Logros laborales”.

Palabras clave: Gestión administrativa, desempeño laboral.

ABSTRACT

The present work of investigation has as principal aim determine the degree and sense of the correlation between the level of administrative management and the level of performance of the personnel of the Regional Sectorial Direction of Tacna's Education, year 2017; the type is basic of level correlacional, the design is not experimental, the sample belongs 76 workers and the approach is quantitative.

One thought that there exists direct and significant correlation between the administrative management and the performance of the personnel (value of the Rho de Spearman of 0,611 and value of p of 0,000); that 72,4% of the personnel thinks that the administrative management that it characterizes to the entity is of suitable level, being the most out-standing aspect the "Level of control" and what must fortify the "Level of direction".

Finally, one thought that 51,3% of the personnel thinks that his level of labor performance is of regular level, being the most out-standing aspect the "Satisfaction of the user" and what must get improved the "Labor achievements".

Key words: administrative Management, labor performance.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como principal objetivo el determinar el grado y sentido de la correlación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017; puesto que uno de los objetivos principales de las entidades públicas es buscar optimizar su nivel de planificación, organización, dirección y control, con la finalidad de buscar alcanzar sus metas, a través de un conjunto de estrategias y actividades, y para ello es de vital importancia que el personal se encuentre identificado con la gestión para que su desempeño laboral sea el adecuado, y por ende se logre proporcionar un buen servicio a la población.

En la región de Tacna, la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, es una entidad que tiene como principal finalidad el normar y monitorear la implementación de la política educativa, conducentes a mejorar el servicio educativo en la jurisdicción, pero la labor diaria se caracteriza por la existencia de procesos administrativos lentos que afectan en el proporcionar un adecuado servicio a la comunidad educativa regional, la existencia de un bajo nivel de compromiso del personal con la entidad lo cual está afectando a su desempeño laboral, otros.

Sobre el contenido de los capítulos desarrollados, se tiene que en el capítulo I se desarrolló el análisis de la situación problemática, la identificación del objetivo central y específicos, el resaltar la importancia y trascendencia de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico de las variables analizadas, precisando un conjunto de antecedentes internacionales y nacionales, el análisis de las bases teóricas de las variables analizadas, para lo cual, se señalaron un conjunto de definiciones, teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III, se desarrolló la metodología de la investigación, para lo cual se identificaron las hipótesis del trabajo, el tipo y diseño de la investigación, las dimensiones e indicadores de las variables, la población y la muestra, la validación y fiabilidad de los instrumentos, y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Finalmente, el capítulo IV abarcó el análisis e interpretación de los resultados encontrados; el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú se cuenta con 34 políticas públicas que logran identificar las principales brechas económicas, sociales, ambientales e institucionales; entre ellas se tiene la vinculada con la modernización de la gestión pública, que pretende mejorar el servicio proporcionado por las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe considerar a todos los sectores del país.

La Secretaría de Gestión Pública es una entidad que depende de la Presidencia de Consejo de Ministros, que tiene como una de sus principales labores, la de implementar la Ley de Modernización del Estado, para lo cual ya tiene identificado los principales problemas que caracterizan a las diversas entidades públicas, tales como: Bajo nivel de articulación entre las estrategias y líneas de acción identificados en los planes y los recursos asignados por el sistema nacional de presupuesto público; es decir, una falta de alineamiento entre los diversos planes en las tres instancias de gobierno, y de vinculación de estos con los programas

presupuestales; insuficiente equipamiento y gestión logística; poca implementación de evaluar en base a resultados, así como monitoreo a la implementación de proyectos y actividades; servidores públicos que no cuentan con las competencias tecnológicas que permitan proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía; otros.

Wong (2005) precisa que

Las organizaciones que se dedican a brindar servicios ocupan un lugar fundamental de la economía de nuestro país; y un aspecto relevante es el priorizar un mayor control de costos, por tanto para no disminuir sus beneficios buscan apoyarse en técnicas para identificar el posible despilfarro en su proceso, y el desarrollo e implantación de acciones dirigidas a reducir sus costos, aprovechar mejor sus recursos económicos y mejorar la calidad de sus servicios.

Por tanto, las organizaciones buscan optimizar su nivel de planificar, organizar, dirigir y controlar, que permita alcanzar sus objetivos y metas priorizadas, a través de estrategias implementadas de forma conjunta con las diversas áreas dentro de la entidad.

De forma específica, las entidades estatales se caracterizan porque la ejecución de sus funciones son poco eficientes, dado que no logran alcanzar la totalidad de las metas y objetivos trazados en sus planes estratégicos y operativos, siendo una de las principales causas, la falta de una adecuada gestión administrativa de los recursos, ocasionando por tanto elevados niveles de insatisfacción en el ciudadano.

En ese contexto en nuestra región Tacna, existe una organización pública emblemática que es la encargada de normar y monitorear la implementación de la política educativa, denominada Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, la cual en los últimos años ha presentado algunos problemas relacionados con la atención de las demandas sociales solicitados por los docentes, con la existencia de procesos administrativos lentos, falta de compromiso del personal con la entidad, otros.

En base a la revisión de sus documentos de gestión y a la entrevista con algunos de sus funcionarios, se han logrado identificar que existe una inadecuada gestión administrativa, la cual es causada principalmente por la inexistencia de un sistema integrado de gestión que permita articular la planificación, organización, dirección y control de las actividades priorizadas; dicha situación está generando que el desempeño del personal no sea el óptimo, afectando por tanto el servicio proporcionado; lo cual, se convierte en la problemática que se pretende abordar en el presente trabajo de investigación, el cómo se logra relacionar la gestión administrativa con el desempeño del personal en dicha entidad pública.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es el grado y sentido de la correlación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia del presente trabajo de investigación se sustenta en que la gestión administrativa dentro de la organización, es un factor prioritario siendo su finalidad principal la de lograr conseguir que los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo se obtengan; la cual se compone en términos de cuatro funciones: el planeamiento, la organización, la dirección y el control; que son la

base para lograr optimizar el uso de los recursos financieros, económicos, humanos, otros.

Chiavenato (2000) desarrolla los componentes de la gestión administrativa: *La planeación* considera la identificación participativa entre los directivos y el personal de la entidad, de las metas y acciones a alcanzar durante un periodo determinado; precisando además la estrategias a usar para lograr los objetivos; y los indicadores para definir los niveles de avance; *la organización* implica que una vez identificada los objetivos y estrategias a priorizar para alcanzar la visión de la entidad, se debe ordenar y distribuir el trabajo, para lo cual se debe precisar los puestos de trabajo necesarios (de asesoramiento, de línea, de apoyo, otros) que contribuyan a lograr el alineamiento estratégico; *la dirección* implica la capacidad de influir en el personal a cargo para que realicen tareas esenciales; y *el control* implica el hacer seguimiento de que las actividades planificadas se logren implementar adecuadamente.

Por tanto, este trabajo se justificó por la importancia de desarrollar un análisis de las características de la gestión administrativa que permitió identificar algunas recomendaciones conducentes a mejorar el desempeño laboral en la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna. De forma específica se abarcó los siguientes aspectos, que se resumen en:

- Relevancia científico - social, porque se analizaron las características de los indicadores de la gestión administrativa y su relación con el desempeño del personal para con su institución.
- Relevancia académica, porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- Relevancia práctico - institucional, porque el trabajo de investigación permitió valorar en los funcionarios y en el personal administrativo, la importancia de fortalecer la gestión administrativa conducente a la consecución de los objetivos organizacionales.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar el grado y sentido de la correlación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Establecer el nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017.
- b) Establecer el nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En base a la revisión de trabajos de investigación afines, se destacan los siguientes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

- Coello (2014) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”; de tipo descriptiva y explicativa, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo; sus conclusiones son que los factores intrínsecos logran influir en el desempeño del grupo de asesores, además de que a pesar de la experiencia del primer año de atención, no ha sido posible incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Este trabajo analizó el desempeño del personal que sirve de pauta para la elaboración del instrumento aplicado en la presente investigación.

- Cornejo, Guirola y Pérez (2012) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”; donde se aplicó la evaluación del desempeño de 360 Grados en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), en base a la percepción que tiene el personal sobre el ambiente donde desempeñan sus funciones, además permitió medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos; de tipo básica y de nivel descriptiva; la muestra fue de 86 empleados; se destaca que el 100% de los empleados resaltan la importancia de evaluar el desempeño laboral para un mejor rendimiento; en la entidad se percibió una respuesta positiva ante la modernización del sistema de evaluación actual; se plantearon cuatro instrumentos de evaluación del desempeño con base a las funciones y puestos existentes en la institución; la implementación del modelo de evaluación es factible por los costos y beneficios que la herramienta posee para ponerse en marcha.

Dichos resultados permitieron aportar en la generación de recomendaciones para mejorar el sistema de evaluación del desempeño laboral.

- Campos y Loza (2011) desarrollaron una investigación denominada “Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro

Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa”; siendo el tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental; la información se recolectó principalmente de la biblioteca, web, libros, revistas y otras; siendo las principales conclusiones: Los usuarios no conocen todos los servicios que presta; la biblioteca no es especializada; no se cuenta con la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto; al servicio virtual se lo considera como un ejercicio que sustituye a la biblioteca real.

El análisis de la gestión administrativa efectuada sirvió de referencia para comparar los resultados obtenidos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- Guillén (2016) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015”; fue de tipo básica de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 38 trabajadores (se aplicó un censo), siendo el muestreo por conveniencia; se encontró que existe una correlación de $r = 0,787$ entre las variables de la gestión directiva y el clima institucional.

Lo encontrado resalta la existencia de relación directa y significativa entre la gestión de la entidad con un adecuado clima institucional; lo cual se

asemeja al objetivo del presente trabajo de precisar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño del personal.

- Huamaní (2015) desarrolló un trabajo de investigación denominado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del Metro de Lima, la Línea 1 en el 2013”; tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur; de tipo exploratorio, siendo la población de 71 trabajadores y la muestra de 60 personas, se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados; se usó un cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 53 preguntas; se concluyó que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio productivo y medianamente satisfactorio para un buen desempeño laboral, además se comprueba la hipótesis de que el clima organización influye en el desempeño laboral del personal del área de transporte del Metro de Lima.

Dichos resultados referidos a que la existencia de un clima institucional favorable genera un mejor desempeño laboral, sirvió de pauta para la discusión en el presente trabajo.

- Valdivia y Díaz (2008) desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Diagnóstico de los órganos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL”; de tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental; se

aplicaron entrevistas semi-estructuradas en profundidad a los directores, jefes de área y especialistas de las áreas de las UGEL, y directores y docentes de escuelas, por un criterio de costos, se trabajó con la UGEL 02 de Lima Metropolitana y la UGEL de la provincia de Chincha perteneciente a la región Ica; cuyas principales conclusiones fueron:

- El actual marco normativo y legal del sistema no responde a estrategias y políticas educativas de largo plazo.
- La pesada carga administrativa en las UGEL genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual va en detrimento de la supervisión y la asesoría a las instituciones educativas.
- Existe un déficit de recursos en las UGEL que impide que estas cumplan a cabalidad con sus funciones.
- En las UGEL predominan las malas condiciones de trabajo y las bajas remuneraciones.
- Hay problemas en la capacidad técnica y profesional de un sector de especialistas; así como falta de compromiso del personal antiguo estable.

Dichos resultados sirvieron para profundizar el análisis de los resultados encontrados en la presente investigación.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.2.1 La administración pública y la satisfacción del ciudadano

El Banco Interamericano de Desarrollo - BID plantea una propuesta sobre la reforma del Estado, para lo cual precisa que se deben considerar los siguientes aspectos:

- Se debe contar con mecanismos que permitan garantizar que el accionar de las entidades públicas estén enmarcadas dentro de los objetivos establecidos por la sociedad.
- La capacidad operativa de las entidades públicas debe ampliarse, con la finalidad de atender de forma eficiente sus fines y metas.
- Modificar los incentivos al personal que permita mejorar su nivel de desempeño.

Actualmente el consenso se centra en que la administración pública logre cambiar, para dar paso a un servicio centrado en la satisfacción del ciudadano, centrado en la mejora de los procesos.

Diez y Redondo (1996, p. 65) plantean que “El éxito de una cultura de gestión pública se está convirtiendo en el problema central del desarrollo de los países avanzados”; ello se sustenta en que:

- El crecimiento de la demanda por atender un mayor número de necesidades de los ciudadanos, no pueden atenderse con herramientas administrativas tradicionales.
- El nuevo paradigma llamado “Cultura de gestión pública”; descarta la figura del servidor público obediente, puesto que ahora se requiere de un personal administrativo no solamente técnico, sino con una mayor conciencia social en sus decisiones y participaciones.

Ingraham (2005, p. 87) sostiene que “En las dos últimas décadas se introdujeron dos conjuntos de reformas en los organismos públicos y privados que han luchado por hacerse más pequeños, flexibles e innovadores”, que son:

- Los cambios afines con lo “gerencialista”, que promueven el centrarse en la eficiencia, en el logro de resultados por parte de los funcionarios, otros; ello genera el pago por desempeño, la subcontratación de servicios, el traslado de actividades públicas al sector privado.
- Reformas orientadas hacia la Administración de Calidad Total (ACT), cuyos esfuerzos se concentran en mejorar la calidad y prestación del servicio, en una mayor participación del personal en el proceso de toma de decisiones. Siendo sus principales principios: Centrarse en el producto o resultado y no en el procedimiento; maximizar la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del ciudadano; empoderar al personal administrativo para que pueda tomar más decisiones; proporcionar mayores niveles de retroalimentación sobre las decisiones adoptadas y sus consecuencias; otros.

2.2.2 Pilares de la política educativa en el Perú

El artículo 9° de la Ley General de Educación del Perú, precisa que son fines del Ministerio de Educación:

Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

En el Diseño Curricular Nacional (2016), el Ministerio de Educación ha propuesto los pilares de la política educativa en el país (ver Figura 1):

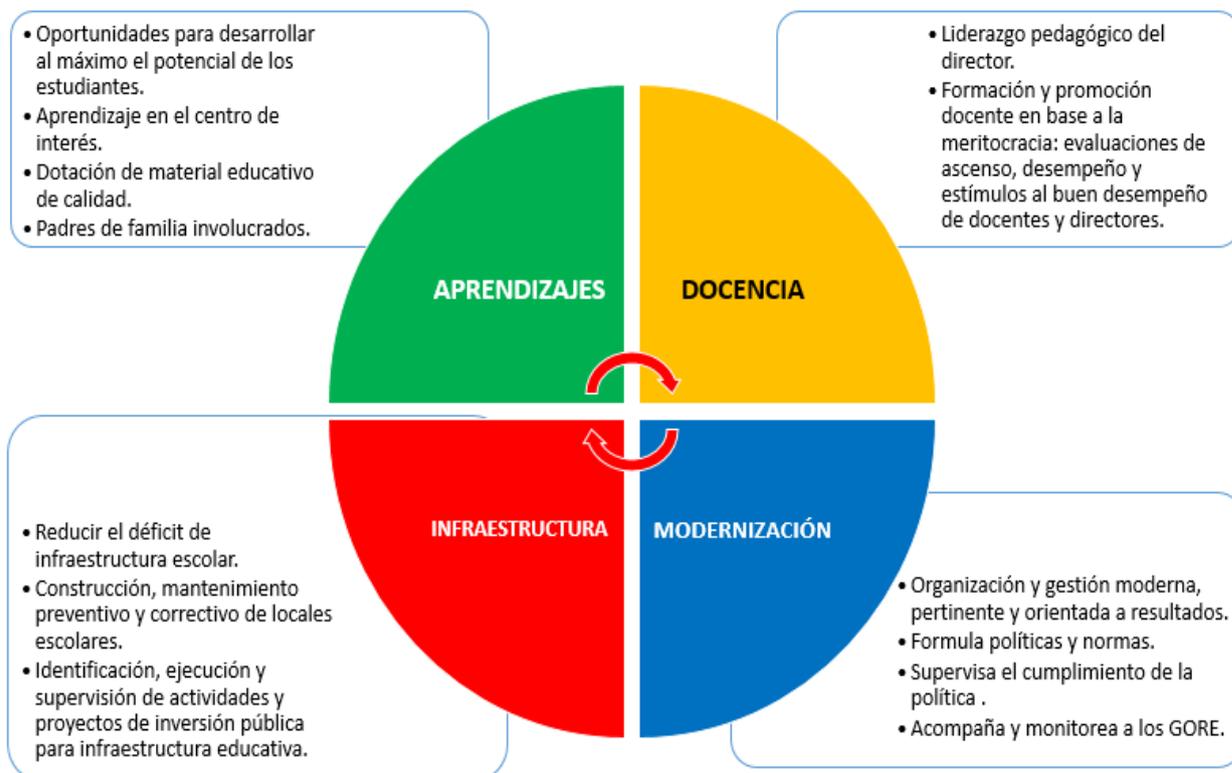


Figura 1: Pilares de la política educativa en el Perú

FUENTE: Ministerio de Educación (2016)

Se aprecia que dichos pilares cuentan con sus respectivos indicadores, de donde:

- a) Aprendizajes: Que implica la adquisición de contenidos básicos por parte de estudiante, que considera los siguientes aspectos:
- Generación de oportunidades que permitan desarrollar el potencial de los estudiantes.
 - Niveles de aprendizaje en el centro educativo.
 - Contar con material educativo de calidad.

- Impulsar estrategias que logren involucrar a los padres de familia en la formación de sus hijos.
- b) Docencia: Que implica las competencias y destrezas pedagógicas que caracterizan a los docentes en la trasmisión de conocimientos, que considera los siguientes aspectos:
- Fortalecer la capacidad de liderazgo que debería caracterizar a los directores de colegio.
 - Impulsar la formación y promoción de docentes en base a la meritocracia.
- c) Infraestructura: Que implica el contar con la infraestructura educativa básica que le permita al docente una formación adecuada de sus estudiantes, que considera los siguientes aspectos:
- Reducir la brecha de falta de infraestructura educativa en el país.
 - Fortalecer el mantenimiento preventivo y correctivo de los locales escolares.
 - Ejecución y supervisión de proyectos de inversión afines a infraestructura educativa.
- d) Modernización: Que implica el proporcionar las condiciones básicas necesarias para que los estudiantes puedan desarrollar sus competencias, considerando los estándares internacionales, que considera los siguientes aspectos:
- Impulsar una gestión moderna centrada en resultados.
 - Formular y supervisar las políticas y normatividad educativa.

- Acompañar y fortalecer el trabajo de los gobiernos regionales y locales, a través de sus órganos intermedios.

Para lo cual, el Estado ha impulsado estrategias para alcanzar los pilares propuestos, cuyo cumplimiento en el mediano plazo, permitirán lograr un perfil del egresado de la educación básica regular que se desarrolla en el Currículo Nacional (el cual está estructurado en base a tres definiciones curriculares clave, que permite precisar qué deben aprender los estudiantes las cuales son: competencias, capacidades y estándares de aprendizaje), y del cual se extrae los siguientes aspectos relevantes:

- a) Competencia: Ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar; evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla; el desarrollo de las competencias de los estudiantes es una construcción constante, deliberada y consciente, propiciada por los docentes y la entidad educativa.
 - b) Capacidad: Implica un conjunto de recursos que permiten actuar de manera competente, tales como: conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes utilizan para afrontar una situación determinada.
- El conocimiento, son las teorías y conceptos legados por la humanidad en distintos campos del saber.
 - La habilidad, abarca al talento, la pericia o la aptitud de una persona para desarrollar alguna tarea con éxito.

- La actitud, son disposiciones para actuar de acuerdo o en desacuerdo a una situación específica que se sustentan en un sistema de valores que configura a lo largo de la vida a través de las experiencias y educación recibida.
- c) Estándar de aprendizaje: Son los referentes para evaluar la mejora de los aprendizajes, a nivel de aula y de sistema; son holísticas, porque hacen referencia de manera articulada a las capacidades que se ponen en acción al resolver o enfrentar situaciones auténticas; entonces, los estándares sirven para identificar cuán cerca o lejos se encuentra el estudiante en relación con lo que se espera logre al final del año escolar, respecto de una determinada competencia. De este modo, los estándares proporcionan retroalimentación a los estudiantes sobre su aprendizaje y ayudan en el avance futuro.

2.2.3 Definición y componentes de la gestión administrativa

Un aspecto importante para mejorar las gestiones de las organizaciones es medir la percepción de los usuarios sobre el servicio que están recibiendo, con la finalidad de mejorar la calidad organizacional. Se consideran a continuación algunos de los aspectos teóricos a considerar:

La gestión es el procedimiento de adecuación de recursos a fines para los cuales han sido recabados los recursos; para resolver un problema específico. Por su parte Robbins (2004, p. 48), define la gestión administrativa como “Proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes,

realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones”.

Siendo los principales componentes de la gestión administrativa (Chiavenato, 2000), los cuales son considerados en la presente investigación como las dimensiones para analizar el comportamiento de la variable “Gestión administrativa”:

- a) Planificación:** Implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins, 2007, p.212).
- b) Organización:** Stoner (2009), precisa que es un proceso gerencial permanente. Implica en precisar los puestos de trabajo necesario y coordinado para implementar las estrategias conducentes a lograr los objetivos; siendo sus elementos la división del trabajo y la departamentalización.
- c) Dirección:** Implica el influir en los demás para hacer los planes, en base a la comunicación, la supervisión y la motivación. “Un proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de objetivos” (Bittel, 2009, p. 78).
- d) Control:** Permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Una parte esencial del proceso de control lo

constituye la toma de medidas correctivas que se requieran (Stoner, 2009); para impulsar la retroalimentación.

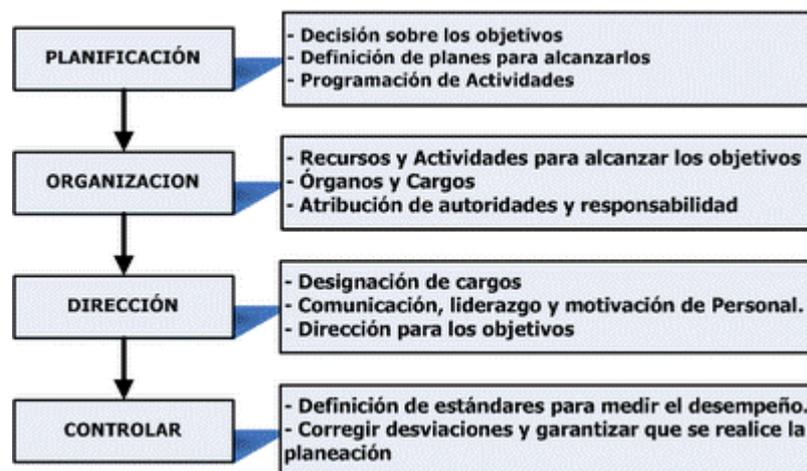


Figura 2: Componentes de la gestión administrativa

FUENTE: Chiavenato (2000)

Chiavenato (2000) precisa que para el análisis de dichas dimensiones, se deben considerar algunos indicadores del desempeño, tales como:

- Economía:** Implica el adquirir recursos humanos y materiales de calidad y cantidad apropiada al menor costo.
- Eficiencia:** Implica la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado.
- Efectividad:** Lograr que la organización cumpla las demandas ciudadanas y lograr que un programa o actividad logre sus objetivos o metas.
- Equidad:** Implica que el servicio sea accesible y apropiado para las necesidades de los usuarios.

2.2.4 Funcionamiento de la administración educativa

El principal objetivo de las instituciones educativas es el proporcionar un servicio de calidad, donde las metas priorizadas en el aspecto pedagógico, institucional y comunitario, se busquen alcanzar a través de la implementación de acciones estratégicas que se apoyan en la labor de gestión administrativa que se efectúa en las instituciones educativas.

Dicha labor administrativa, de forma específica hace referencia a aspectos como: el trabajo coordinado con las áreas de la entidad educativa para la ejecución de los recursos proporcionados, el impulsar el desarrollo de reuniones administrativas donde se efectúe la rendición de cuentas del uso de los recursos y los objetivos alcanzados, el monitorear la correcta implementación de las reglas de convivencia dentro de la entidad que permita contar con un clima laboral adecuado, el controlar la asistencia y cumplimiento de los horarios de trabajo del personal directivo, docente y administrativo, el estar pendiente de que los servicios generales se logren proporcionar de forma oportuna y en cantidades adecuadas en la entidad, otros.

Por tanto, dicha labor administrativa da el soporte respectivo que permite que los procesos pedagógicos e institucionales se desarrollen con normalidad, y se cuente con una mayor probabilidad de que los objetivos de mejorar los aprendizajes

escolares, el fortalecimiento del desempeño profesional de docentes y directivos, otros, se alcancen (Espínola y Silva, 2009).

Para que esta labor de gestionar el proceso administrativo genere los efectos esperados, es fundamental que los directivos educativos cuenten con una adecuada formación en aspectos de gerenciamiento, como lo indica Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”.

En el caso educativo, la función gerencial se debe orientar al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos educativos, y como lo expresa Bateman (2004; p. 80) los directivos se centran en “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral”; puesto que dichas características son esenciales para un adecuado desempeño de la responsabilidad asumida en lo que respecta al campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La planificación en el sector educación constituye el factor principal para prever las acciones futuras, puesto que las decisiones que adopta el directivo debe

ser el producto de un proceso sistemático de cómo se deben desarrollar las actividades en la entidad; la organización prioriza el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, asignando autoridad y responsabilidad a los encargados de la ejecución de las funciones educativas; la dirección busca principalmente motivar al personal para que desempeñen sus actividades conducentes a lograr los objetivos de la entidad educativa, en donde el director, cuenta con un cúmulo de conocimientos que permiten orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre la calidad de la enseñanza; y el control, permite monitorear si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro, por tanto se encarga de verificar el logro de metas y objetivos planificados educativos

2.2.5 Marco normativo de los órganos intermedios de educación

Los organismos intermedios en el Perú están regidos por una serie de normas referidas al ámbito de la educación, la economía y la administración pública. Entre otras, destacan:

- Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.
- Ley 24029 del Profesorado.
- Decreto Supremo No. 015 (sobre el Reglamento de Organización y Funciones de UGEL).
- Resoluciones Supremas No. 280 y No. 205 (referidas a los Cuadros de Asignación de Personal de los organismos intermedios).

- Ley General del Presupuesto de la República (concerniente a los sistemas de abastecimiento).
- Ley de Austeridad.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley General de Educación N° 28044.

La Ley general de Educación establece cuatro instancias de gestión descentralizada: Ministerio de Educación, Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local e Institución Educativa. El número de direcciones regionales de educación es el mismo que el de los gobiernos regionales.

La Ley N° 28044 - Ley General de Educación, precisa que son las UGEL las que administran las instituciones educativas y las DRE deben cumplir un rol de promoción, coordinación y planeamiento de la educación en su jurisdicción.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales va más allá en cuanto a las funciones de la DRE al establecer que promueve, regula, incentiva y supervisa la oferta de servicios educativos coordinando con la UGEL. Adicionalmente establece algunas funciones dirigidas a la búsqueda de la equidad señalando que la DRE debe propiciar la inclusión; promover la cultura de derechos humanos, paz e igualdad de oportunidades; ejecutar y evaluar programas de alfabetización y promover la educación intercultural y el uso de las lenguas originarias de la región.

En cuanto al currículo, se asigna a la DRE la función de orientar la diversificación curricular y aprovechar las nuevas tecnologías en los procesos educativos. Asimismo, se establece que deberá colaborar en las acciones que el Ministerio de Educación realiza en materia de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa.

De acuerdo con la normatividad vigente, las UGEL son órganos desconcentrados de las DRE y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones y los programas educativos de su ámbito para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad. En tanto, instancia que tiene relación directa con la escuela, es la encargada de la transmisión tramitación y/o ejecución de decisiones emitidas por el nivel central y del control de su cumplimiento.

Para el ejercicio de sus funciones, las UGEL cuentan con órganos de dirección, de línea, de asesoramiento, de apoyo, de control y de participación. Las instituciones educativas son los órganos de ejecución de estas instancias. Por lo general, las UGEL cuentan con tres áreas para el desarrollo de sus actividades: Área de Gestión Administrativa, Área de Gestión Institucional y Área de Gestión Pedagógica.

Las diversas funciones que debe cumplir la Dirección Regional de Educación según la normatividad vigente pueden ser agrupadas en los siguientes tipos:

- a) Funciones en materia de currículo: promover y apoyar la diversificación de los currículos de las instituciones educativas.
- b) Funciones en asesoría pedagógica y de gestión a las instituciones educativas: asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas, realizar la supervisión, la orientación técnico pedagógica y el seguimiento y control del trabajo educativo.
- c) Funciones en materia de medición de los aprendizajes: participar en las acciones de evaluación y medición de los aprendizajes.
- d) Funciones de capacitación de personal: identificar y desarrollar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y brindar facilidades para la superación profesional.
- e) Funciones de planificación: diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Regional en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional y con el aporte del Gobierno Regional.
- f) Funciones de presupuesto: formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de las instituciones y programas educativos, asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.

- g) Funciones de administración del servicio educativo: regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, promover la formación y el funcionamiento de redes educativas.
- h) Funciones de personal: conducir y administrar los procesos y las acciones de personal docente y administrativo en las instituciones educativas, verificar las planillas de remuneraciones; y organizar y mantener actualizado el escalafón de servidores activos y cesantes.
- i) Funciones en el área de infraestructura educativa: identificar las necesidades de infraestructura y equipamiento, participar en su construcción y mantenimiento con el apoyo del gobierno local y regional.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

2.3.1 Definición de desempeño laboral

Robbins (2004, p. 87) conceptualiza al desempeño laboral como “El grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados”.

Davenport (2006, p. 23) define el desempeño laboral como “El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

Stoner (2009, p. 21) afirma que es “La manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Ivancevich (2005, p.34) menciona que es “La actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien”; precisa que existen dos sistemas de evaluación: el formal (en base a una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados) y el informal (donde los trabajadores preferidos tienen ventaja).

Aguirre (2000, p. 51) precisa que el desempeño laboral es

Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

Y que para garantizar la objetividad del proceso, el personal debe conocer los criterios de evaluación con antelación, los cuales deben ser: Orgánicos, cada trabajador debe ser evaluado por su superior, medibles, otros.

2.3.2 Factores de motivación y su relación con el desempeño

Se destacan los siguientes (Robbins, 2004):

- a) Relacionar las recompensas con el rendimiento; este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo. Rodríguez (2001, p. 59) manifiesta que “En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo”. El incentivo más relevante es el reconocimiento personalizado e inmediato.
- b) La retribución económica es un incentivo complejo, y un motivo importante para trabajar; para Koontz y Werhrich (1999, p. 82) “Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”.
- c) La capacitación del personal de parte de la entidad es un factor que tiende a mejorar el desempeño laboral, puesto que fortalece sus capacidades con la finalidad de proporcionar un mejor servicio.
- d) La participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- e) El proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados.

Quintero y otros (2008) desarrollan algunos factores que influyen en el desempeño laboral, tales como:

- a) Satisfacción del trabajo: Davis y Newstrom (1999) plantean que “Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.
- b) Autoestima: Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.
- c) Trabajo en equipo: Considera a un conjunto de personas que se juntan con la finalidad de alcanzar objetivos en común; dentro de esta estructura se genera la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, otros.
- d) Capacitación del trabajador: Implica el proporcionar información y un contenido específico al trabajador, que le permita mejorar su desempeño laboral.

2.3.3 Evaluación del desempeño (concepto y objetivos)

Según Werther y Davis (1991, p. 41) la evaluación del desempeño es “El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

Chiavenato (2000, p. 92) indica que la evaluación del desempeño, consiste en la “Identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones”.

La evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación. Cuesta (1997) señala que los objetivos de la evaluación del desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación:



Figura 3: Evaluación del desempeño

FUENTE: Cuesta (1997)

2.3.4 Filosofía e importancia de la evaluación de desempeño

Davis y Newstrom (1999) señalan que antes los programas de evaluación ponían énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero ahora se pone de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serían:

- Orientación al rendimiento: Implica alcanzar los objetivos y metas esperadas.

- Enfoque de objetivos: Cada trabajador debe estar claro en los objetivos y metas a lograr, y la jerarquía de prioridades en sus tareas.
- Precisión de los objetivos a lograr: Se debe desarrollar de forma conjunta entre los directivos y el trabajador, para que esté claro en la forma de lograrlo.
- Aclaración de expectativas de comportamiento: Implica concentrarse en las actitudes, la personalidad y las peculiaridades del empleado, que aportan al logro de las tareas encargadas.
- Sistemas de retroalimentación: El trabajador ajusta mejor su rendimiento, si sabe qué aspectos debe mejorar.

Chiavenato (2000) indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su

desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

2.3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2000) refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”; se destacan los siguientes aspectos:

1. Beneficios para el trabajador:

- a) Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- b) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- c) Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- d) Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- e) Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- f) Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- g) Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

2. Beneficios para el directivo:

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- c) Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- d) Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Beneficios para la entidad:

- a) Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- b) Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de

crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- c) Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- d) Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- e) Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Por tanto, los beneficios o ventajas de evaluar el desempeño laboral, son los siguientes:

- Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: Permite determinar los incrementos basándose en el mérito, el cual se determina a través de las evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar presencia de un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

2.3.6 Fases de la evaluación de desempeño

Ivancevich (2005) precisa que las fases de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- La identificación: Consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice.
- La medición: Consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos.
- La gestión: Consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

2.3.7 Métodos de evaluación del desempeño

Chiavenato (2000) destaca los siguientes:

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

2.3.8 Dimensiones del desempeño laboral

En base a la revisión de Chiavenato (2000), se han logrado identificar las dimensiones a considerar para el análisis del nivel de desempeño laboral que caracteriza de al personal dentro de una organización, se tiene:

- a) Satisfacción del usuario: Implica que el aspecto más importante para evaluar del desenvolvimiento del trabajador dentro de una organización, es a través de las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio recibido.
- b) Labor de equipo: Implica la predisposición que caracteriza al trabajador para buscar trabajar en equipo dentro de la organización, con la finalidad de buscar alcanzar los objetivos y metas trazadas.
- c) Logros laborales: Implica que es prioritario medir la eficacia de las acciones o decisiones adoptadas por el trabajador, es decir qué logros ha obtenido que signifique proporcionar un mejor servicio al cliente.
- d) Crecimiento personal: Implica que el trabajador de forma frecuente debe seguir fortaleciendo sus competencias a través de capacitaciones afines a las funciones encargadas, conducentes a dar un mejor servicio.

2.4 CONCEPTOS BÁSICOS

Se detallan a continuación algunas definiciones operacionales para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- Gestión administrativa: Implica el desarrollar las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Satisfacción del usuario: Ir al encuentro de o exceder las expectativas de los clientes.

- Motivación: Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
- Labor de equipo: El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.
- Liderazgo: Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.
- Organización: Son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- Clima organizacional: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- Dirección: Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.
- Eficacia: Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.
- Evaluación de desempeño: Labor que evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.

- Logros laborales: Implica alcanzar los objetivos y metas planteados en el área de trabajo, de forma eficiente.
- Crecimiento personal: Implica el fortalecimiento de capacidades del personal que permita aspirar a mejores opciones laborales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, es bajo.
- b) El nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, es regular.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable 1: *Gestión administrativa*

Dimensión

- Nivel de planificación.
- Nivel de organización.
- Nivel de dirección.
- Nivel de control.

3.2.2 Variable 2: *Desempeño laboral*

Dimensión

- Satisfacción del usuario.
- Labor de equipo.
- Logros laborales.
- Crecimiento personal.

En la siguiente tabla se detalla la operacionalización de ambas variables, se tiene:

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Variable 1: Gestión administrativa	Actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados. (Robbins, 2004)	Conjunto de actividades que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los objetivos priorizados por la entidad.	1. Nivel de planificación 2. Nivel de organización 3. Nivel de dirección 4. Nivel de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijar objetivos y estrategias. ▪ Precisar puestos y jerarquía. ▪ Liderazgo, tomar decisiones. ▪ Monitoreo y retroalimentación 	1, 2, 3, 4 5, 6, 7, 8 9, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16
Variable 2: Desempeño laboral	El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Davenport, 2006)	Implica el cumplir con las tareas encargadas de forma eficaz.	1. Satisfacción del usuario 2. Labor de equipo 3. Logros laborales 4. Crecimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> 1. Atención solicitada y lograr el proceso. 2. Interacción y comunicación eficaz. 3. Metas logradas y reconocimiento. 4. Capacitaciones y logros académicos. 	1, 2, 3, 4 5, 6, 7, 8 9, 10, 11 12, 13, 14, 15

FUENTE: Propia

Se precisa que la escala de medición de las variables y sus indicadores es: Alta, media y baja; para lo cual se consideró la Escala de Likert de 05 opciones, donde los límites de los intervalos se obtuvieron a través de una distribución matemática de igual amplitud, se tiene:

Tabla 2: Baremo de las variables

VARIABLE	NIVEL	INTERVALO
Variable 1: Gestión administrativa	Bajo	16 – 36
	Regular	37 – 57
	Alto	58 – 80
Variable 2: Desempeño laboral	Bajo	15 – 34
	Regular	35 – 54
	Alto	55 – 75

FUENTE: Propia

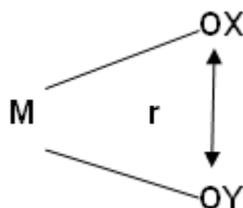
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básico o puro, dado que buscó aportar al conocimiento; siendo el nivel correlacional, puesto que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que ninguna variable investigada fue alterada, siendo la recolección de corte transversal pues se

efectuó en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2010). El esquema utilizado es el siguiente:



- M = Tamaño de la muestra.
- OX = Datos de la variable 1 – “Gestión administrativa”.
- OY = Datos de la variable 2 – “Desempeño laboral”.
- r = Coeficiente de correlación

3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación tiene como ámbito al personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

3.6 TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que respecta al tiempo social, abarcó el año 2017 (de junio a octubre).

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

Se consideró al personal administrativo y funcionarios de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna.

3.7.2 Población

La población de trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tacna es de 95 personas: 52 trabajadores nombrados y 43 designados y/o contratados.

3.7.3 Muestra

Para determinar el tamaño de muestra se considera los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95,0% ($Z = 1.96$).
- Margen de error $\pm 5,0\%$ (e).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).
- Tamaño de la población de 95 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{95 * 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}{(95 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)} = 76$$

Reemplazando en la fórmula, se obtuvo un valor de 76 trabajadores que fueron encuestados de forma aleatoria.

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los instrumentos fueron elaborados por el investigador en coordinación con el Asesor de la Tesis y la revisión bibliográfica respectiva; se aplicaron dos instrumentos:

- Cuestionario sobre el nivel de gestión administrativa que caracteriza a la entidad.
- Cuestionario de auto evaluación del nivel de desempeño laboral.

La fuente de información fue primaria, pues fueron el personal que labora en la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna; la elaboración del marco

teórico se basó en fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

Con respecto a la validación de los instrumentos, se utilizó el criterio de Juicio de Expertos (cuyas calificaciones se anexan); para la determinación de la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach, por tanto, se utilizó una Prueba Piloto de 10 trabajadores, cuyo reporte de fiabilidad es el siguiente; de donde:

Tabla 3: Alpha de Cronbach de “Gestión administrativa”

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	16

FUENTE: Reporte del SPSS 23,0

Tabla 4: Alpha de Cronbach de “Desempeño laboral”

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	15

FUENTE: Reporte del SPSS 23,0

Puesto que ambos valores obtenidos superan el valor de 0,80, ello implica que ambos instrumentos son adecuados para ser utilizados en el trabajo de campo (George y Mallery, 2003).

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 23,0 en español; el respectivo análisis implicó las siguientes técnicas estadísticas: Tablas de frecuencias, diagrama de barras, prueba de chi – cuadrado, y coeficiente de correlación Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para recabar la información del trabajo de campo, se efectuó la coordinación respectiva con los directivos de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, en el cual se explicó la importancia académica de la temática abordada, y que los resultados a encontrar serán compartidos con la finalidad de que sirvan de pauta para mejorar el nivel de control interno que caracteriza a la entidad; ante dicha coyuntura, se efectuó la coordinación operativa de la aplicación de los instrumentos con el Administrador de la entidad. El trabajo de campo abarcó un tiempo de tres semanas, tiempo que permitió contar con el total de la información de los cuestionarios aplicados.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En lo que respecta al análisis de los resultados encontrados, se aplicaron tablas de frecuencia por dimensión y pregunta, y un diagrama de barras para el caso

de las variables, y finalmente un análisis general de la variable. Dicha información procesada sirvió para efectuar el contraste de las hipótesis planteadas, y con dichos resultados se efectuó la discusión de los resultados.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultados “Gestión administrativa”

Tabla 5: Nivel de planificación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	27	35,5	35,5	35,5
Alto	49	64,5	64,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Nivel de planificación”, donde se encontró que el 64,5% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que las actividades de formular e implementar el plan operativo institucional son adecuadas y se efectúan de forma participativa, mientras que el 35,3% consideran que es de nivel regular. Al analizar por pregunta, se encontró que las actividades destacadas son: Las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional, y que se mide la consecución de las metas establecidas en el plan operativo.

Tabla 6: Nivel de planificación (por pregunta)

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Tengo conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).	Nunca	4	5,3%
	Casi nunca	7	9,2%
	A veces	18	23,7%
	Casi siempre	21	27,6%
	Siempre	26	34,2%
Considero que las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	10	13,2%
	Casi siempre	43	56,6%
	Siempre	23	30,3%
Los procesos de planificación en la entidad se desarrollan de forma participativa.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	10	13,2%
	A veces	6	7,9%
	Casi siempre	49	64,5%
	Siempre	11	14,5%
Existe una medición a la consecución de las metas establecidas en los planes de la entidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	10	13,2%
	A veces	8	10,5%
	Casi siempre	34	44,7%
	Siempre	24	31,6%

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

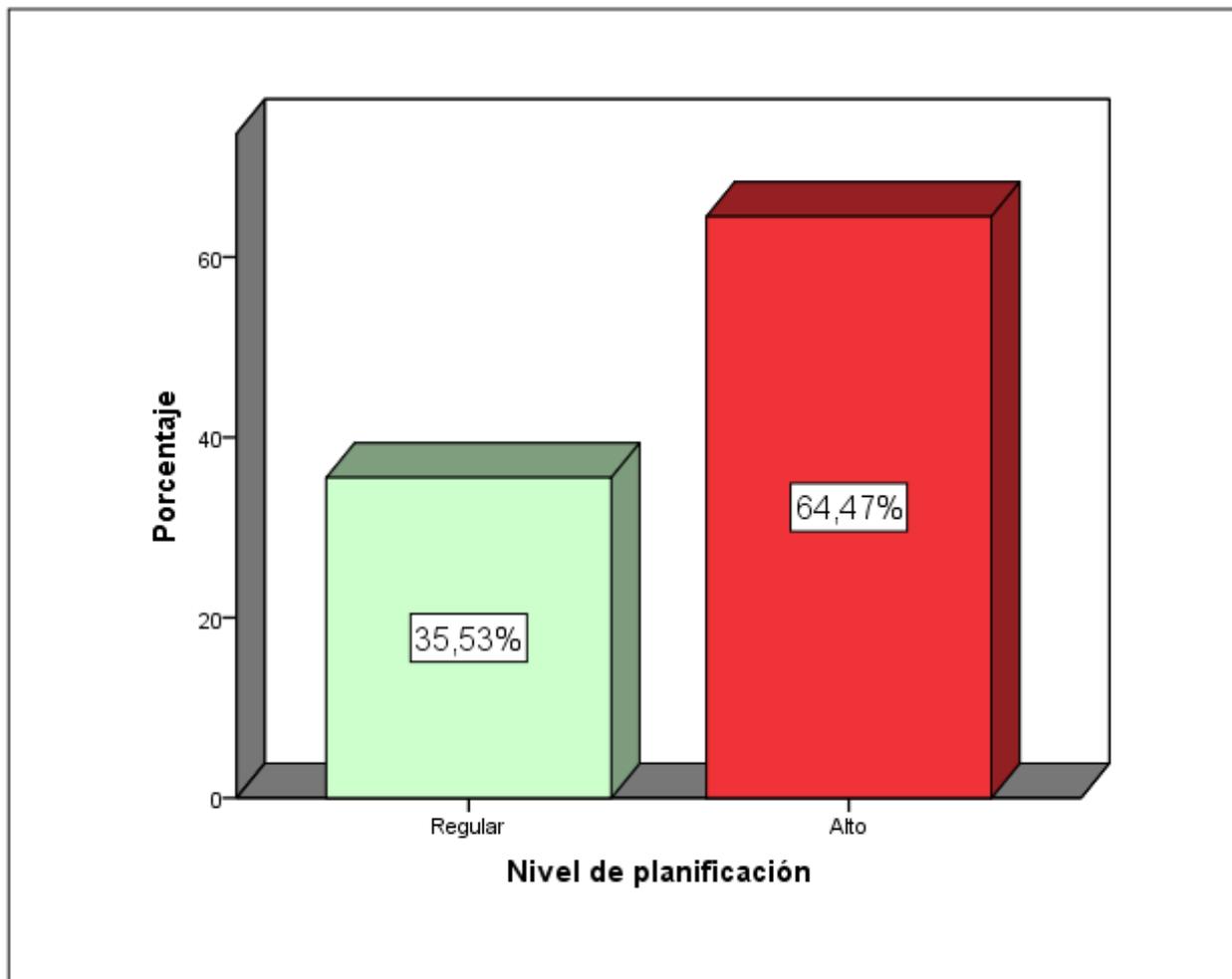


Figura 4: Nivel de planificación

FUENTE: Cuestionario "Gestión administrativa"

Tabla 7: Nivel de organización

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	7,9	7,9	7,9
Regular	14	18,4	18,4	26,3
Alto	56	73,7	73,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Nivel de organización”, donde se encontró que el 73,7% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que existe una adecuada estructura orgánica y que cada uno de los trabajadores tiene claro sus funciones y responsabilidades del cargo, el 18,4% consideran que es de nivel regular, y solamente el 7,9% precisa que es de nivel bajo. Al analizar por pregunta, se encontró que las actividades destacadas son: Se conoce la estructura orgánica de la entidad y sus principales funciones, y que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.

Tabla 8: Nivel de organización (por pregunta)

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Conozco la estructura orgánica de la entidad, y sus principales funciones.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	7,9%
	A veces	4	5,3%
	Casi siempre	28	36,8%
	Siempre	38	50,0%
Considero que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	7,9%
	A veces	10	13,2%
	Casi siempre	38	50,0%
	Siempre	22	28,9%
Considero que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	3,9%
	A veces	16	21,1%
	Casi siempre	25	32,9%
	Siempre	32	42,1%
Considero que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.	Nunca	3	3,9%
	Casi nunca	6	7,9%
	A veces	13	17,1%
	Casi siempre	27	35,5%
	Siempre	27	35,5%

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

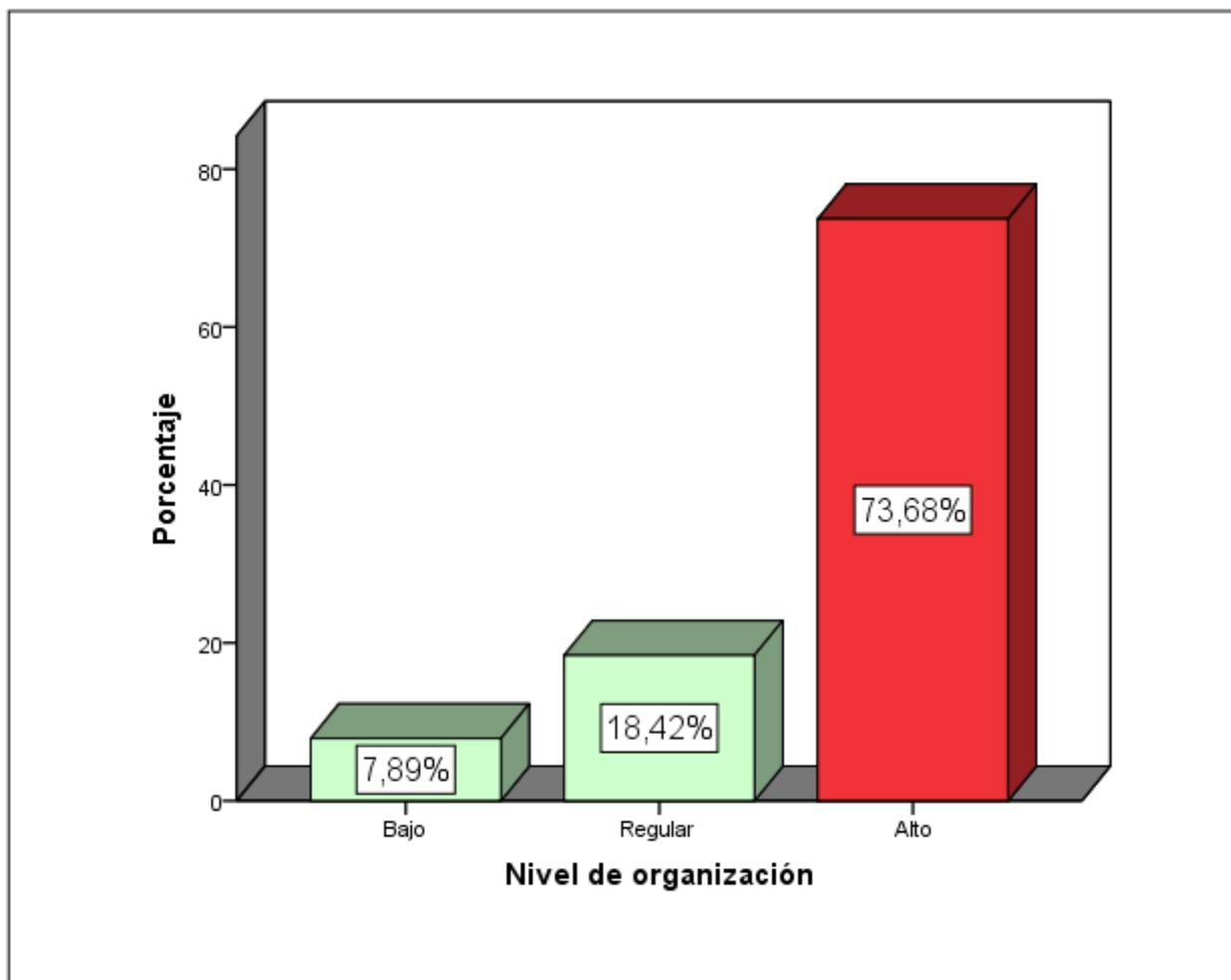


Figura 5: Nivel de organización

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Tabla 9: Nivel de dirección

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	9,2	9,2	9,2
Regular	42	55,3	55,3	64,5
Alto	27	35,5	35,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Nivel de dirección”, donde se encontró que el 55,3% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que la capacidad de influir en los demás y de contar con las habilidades de gestión para dirigir la entidad es de nivel regular, el 35,5% considera que es de nivel adecuado, y solamente el 9,2% precisa que es de nivel bajo. Al analizar por pregunta, se encontró que la actividad más destacada fue que existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas, y que el aspecto focalizado de mejora es la generación de estrategias que permitan impulsar la motivación laboral de parte de los jefes.

Tabla 10: Nivel de dirección (por pregunta)

Nivel		Recuento	% de N columnas
Considero que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.	Nunca	3	3,9%
	Casi nunca	7	9,2%
	A veces	20	26,3%
	Casi siempre	32	42,1%
	Siempre	14	18,4%
Considero que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	15	19,7%
	A veces	10	13,2%
	Casi siempre	30	39,5%
	Siempre	21	27,6%
Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.	Nunca	4	5,3%
	Casi nunca	10	13,2%
	A veces	30	39,5%
	Casi siempre	15	19,7%
	Siempre	17	22,4%
Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	7	9,2%
	A veces	16	21,1%
	Casi siempre	28	36,8%
	Siempre	25	32,9%

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

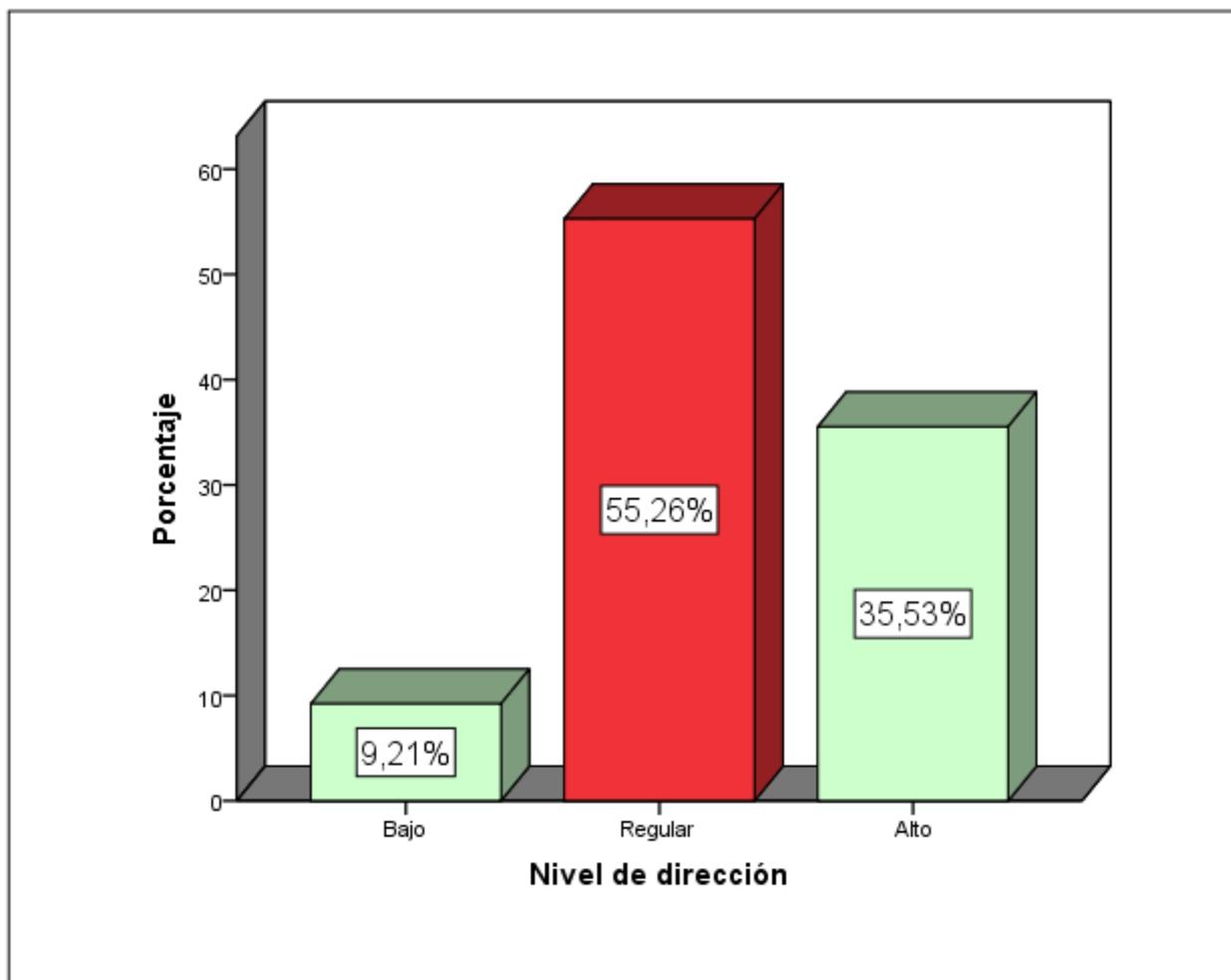


Figura 6: Nivel de dirección

FUENTE: Cuestionario "Gestión administrativa"

Tabla 11: Nivel de control

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	25	32,9	32,9	32,9
Alto	51	67,1	67,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Nivel de control”, donde se encontró que el 67,1% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que el nivel de monitoreo y seguimiento al logro de las metas trazadas por la gestión es de nivel adecuado, y el 32,9% considera que es de nivel regular. Al analizar por pregunta, se encontró que las actividades destacadas son: Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión, y que las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.

Tabla 12: Nivel de control (por pregunta)

Pregunta		Recuento	% de N columnas
En la entidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	16	21,1%
	Casi siempre	45	59,2%
	Siempre	15	19,7%
Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	5,3%
	A veces	11	14,5%
	Casi siempre	30	39,5%
	Siempre	31	40,8%
Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	18	23,7%
	Casi siempre	23	30,3%
	Siempre	35	46,1%
Los jefes se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	5,3%
	A veces	14	18,4%
	Casi siempre	36	47,4%
	Siempre	22	28,9%

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

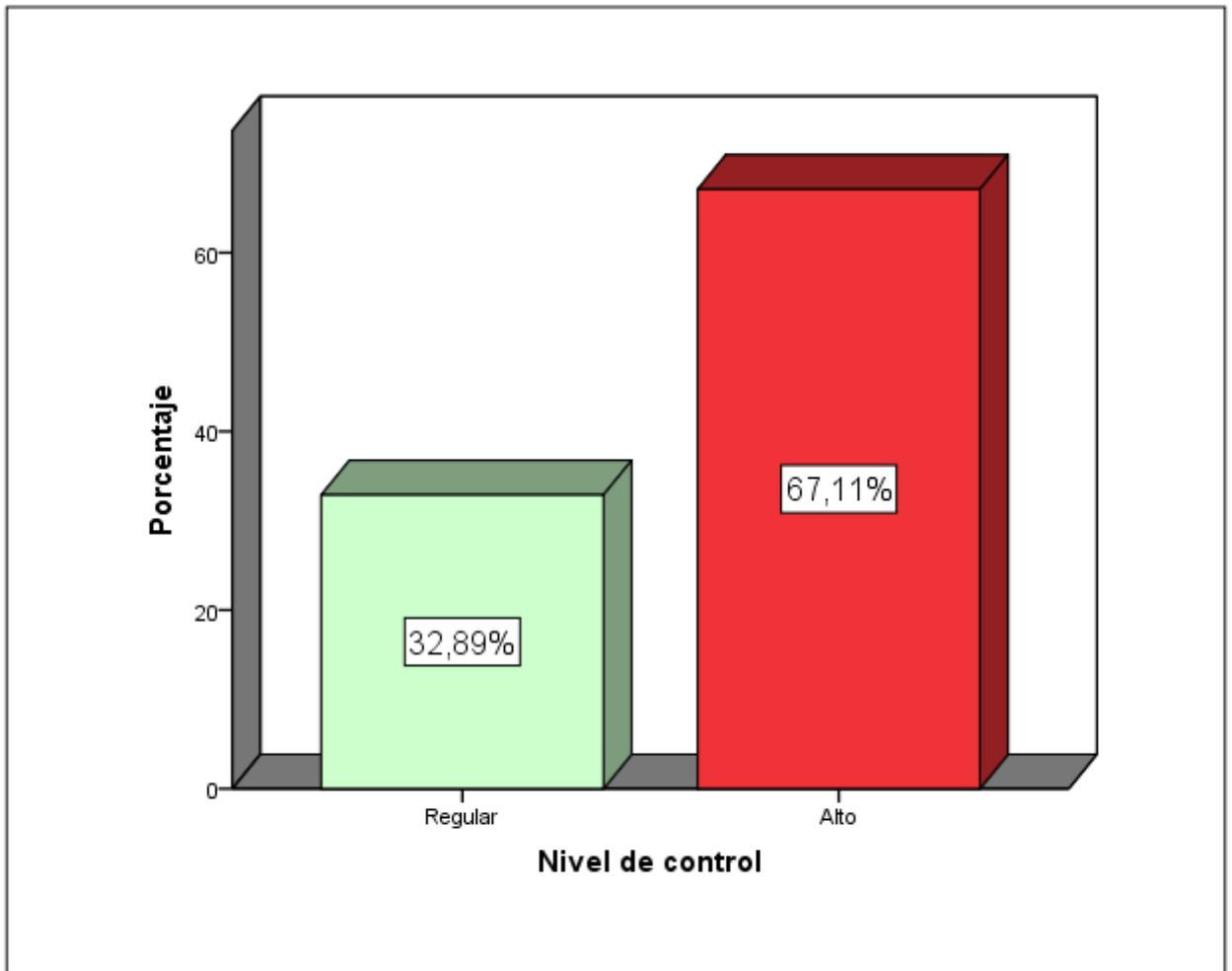


Figura 7: Nivel de control

FUENTE: Cuestionario "Gestión administrativa"

Tabla 13: Gestión administrativa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	21	27,6	27,6	27,6
Alto	55	72,4	72,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Tabla 14: Gestión administrativa (por dimensión)

Dimensión		Recuento	% de N columnas
Nivel de planificación	Bajo	0	0,0%
	Regular	27	35,5%
	Alto	49	64,5%
Nivel de organización	Bajo	6	7,9%
	Regular	14	18,4%
	Alto	56	73,7%
Nivel de dirección	Bajo	7	9,2%
	Regular	42	55,3%
	Alto	27	35,5%
Nivel de control	Bajo	0	0,0%
	Regular	25	32,9%
	Alto	51	67,1%

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

Dichos resultados se refieren a la variable “Gestión administrativa”, donde se encontró que el 72,4% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que el cumplimiento de las actividades afines al gerenciamiento administrativo de las funciones encargadas por el Ministerio de Educación y por el

Gobierno Regional de Tacna son de nivel adecuado, y el 27,6% considera que es de nivel regular. Al comparar por dimensiones se tiene que lo más destacado fue el “Nivel de control”, seguido por el “Nivel de organización, el “Nivel de planificación”, y finalmente el “Nivel de dirección”.

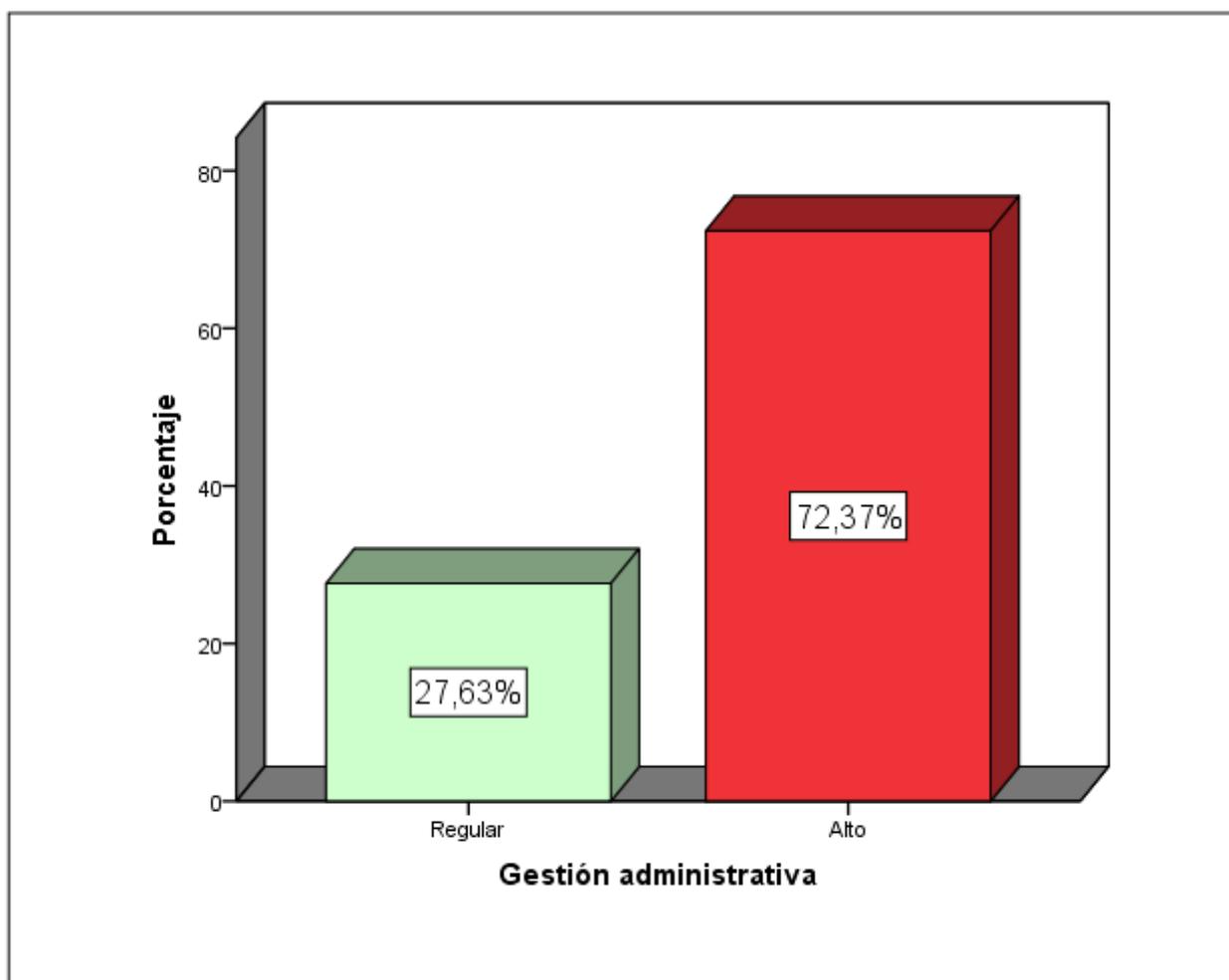


Figura 8: Gestión administrativa

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

4.3.2 Resultados “Desempeño personal”

Tabla 15: Satisfacción del usuario

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	40	52,6	52,6	52,6
Alto	36	47,4	47,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Satisfacción del usuario”, donde se encontró que el 52,6% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna percibe que el nivel de satisfacción del usuario por la labor desempeñada por la institución es regular, y el 47,4% considera que es de nivel adecuado. Al analizar por pregunta, se encontró que la actividad destacada por el personal es que consideran que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad, y el aspecto focalizado a mejorar es buscar de forma más frecuente que su rendimiento dentro de la entidad priorice los intereses institucionales.

Tabla 16: Satisfacción del usuario (por pregunta)

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	2,6%
	A veces	13	17,1%
	Casi siempre	45	59,2%
	Siempre	16	21,1%
Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	13	17,1%
	Casi siempre	34	44,7%
	Siempre	29	38,2%
Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	10	13,2%
	Casi siempre	32	42,1%
	Siempre	34	44,7%
Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	28	36,8%
	Casi siempre	30	39,5%
	Siempre	18	23,7%

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

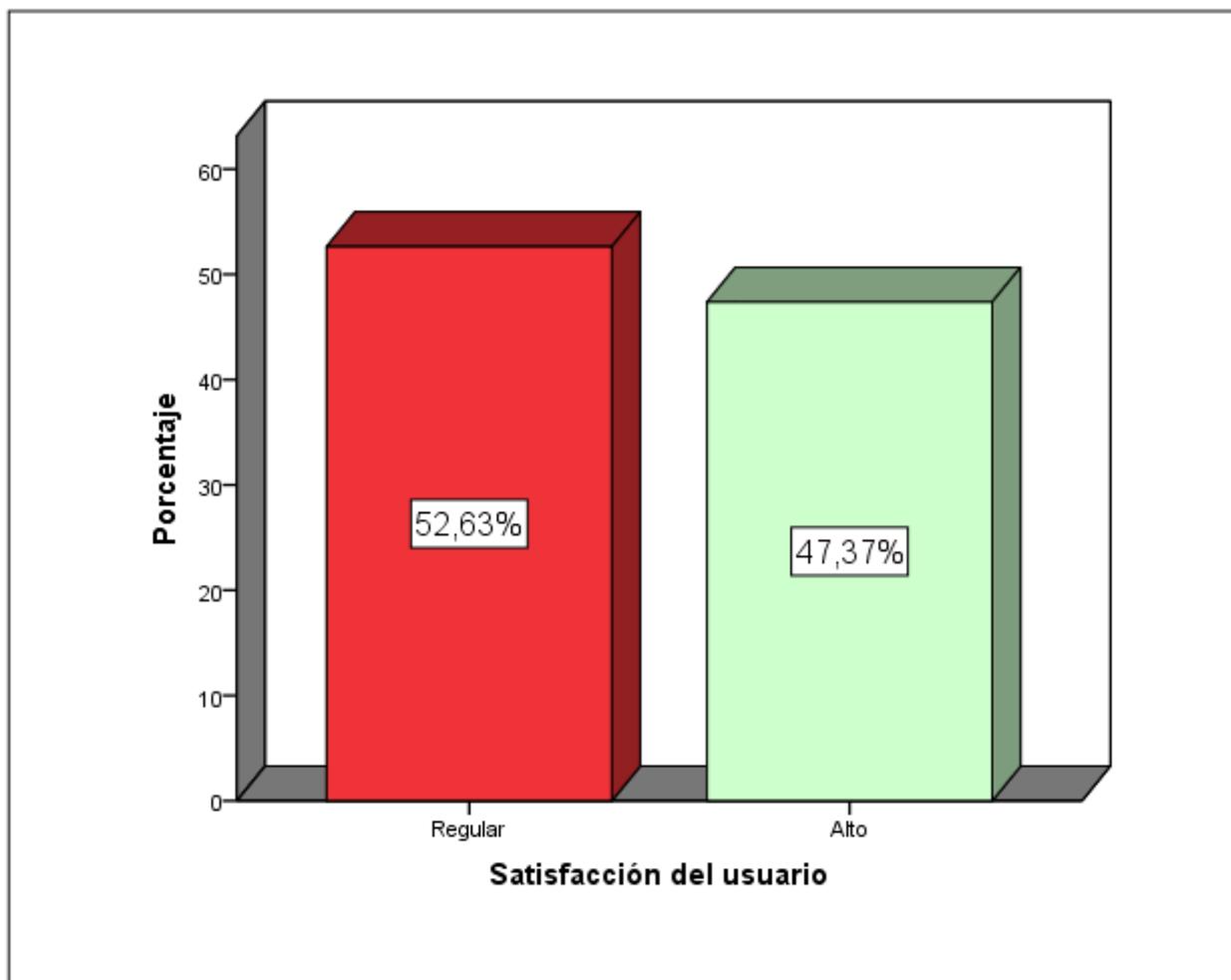


Figura 9: Satisfacción del usuario

FUENTE: Cuestionario "Desempeño laboral"

Tabla 17: Labor de equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	10,5	10,5	10,5
Regular	38	50,0	50,0	60,5
Alto	30	39,5	39,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Labor de equipo”, donde se encontró que el 50,0% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que la labor de equipo e interacción con los demás compañeros de las otras áreas es de nivel regular, el 39,5% considera que es de nivel adecuado, y el 10,5% precisa que es de nivel bajo. Al analizar por pregunta, se encontró que la actividad destacada por el personal es que se preocupan constantemente por alcanzar las metas del área, y el aspecto focalizado a mejorar es la generación de canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Tabla 18: Labor de equipo (por pregunta)

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	10	13,2%
	A veces	17	22,4%
	Casi siempre	25	32,9%
	Siempre	24	31,6%
Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.	Nunca	8	10,5%
	Casi nunca	4	5,3%
	A veces	27	35,5%
	Casi siempre	22	28,9%
	Siempre	15	19,7%
Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.	Nunca	2	2,6%
	Casi nunca	2	2,6%
	A veces	18	23,7%
	Casi siempre	35	46,1%
	Siempre	19	25,0%
Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.	Nunca	4	5,3%
	Casi nunca	10	13,2%
	A veces	19	25,0%
	Casi siempre	38	50,0%
	Siempre	5	6,6%

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

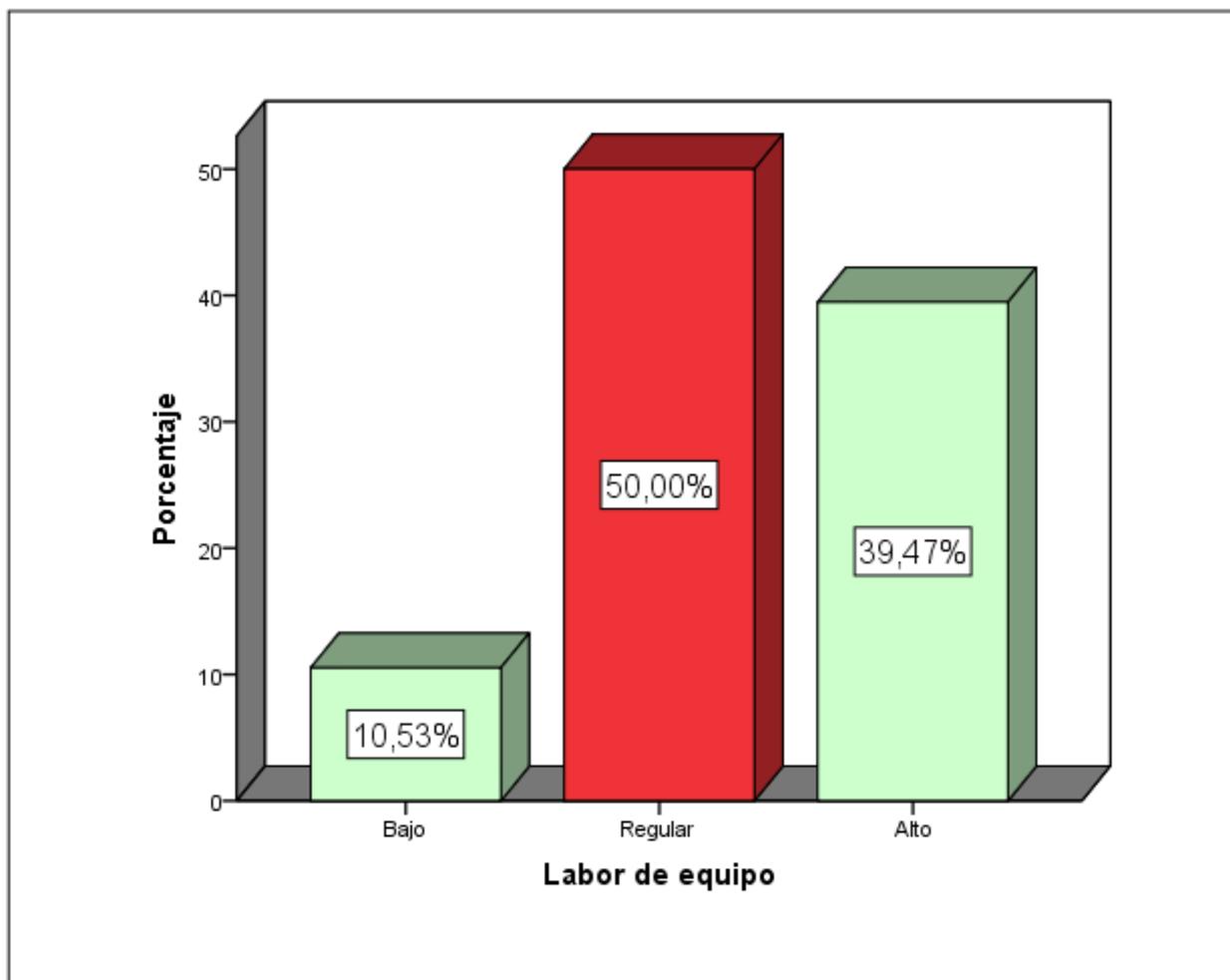


Figura 10: Labor de equipo

FUENTE: Cuestionario "Desempeño laboral"

Tabla 19: Logros laborales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	21	27,6	27,6	27,6
Regular	34	44,7	44,7	72,4
Alto	21	27,6	27,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Logros laborales”, donde se encontró que el 44,7% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que los avances y logros en la consecución de los objetivos y metas propuestas es de nivel regular, el 27,6% considera que es de nivel adecuado, y el 27,6% precisa que es de nivel bajo. Al analizar por pregunta, se encontró que la actividad destacada por el personal es que considera que cumple una labor aceptable por encima del rendimiento promedio de los demás dentro de la entidad, y el aspecto focalizado a mejorar es el cumplimiento oportuno de los informes solicitados por los encargados de las áreas.

Tabla 20: Logros laborales (por pregunta)

Pregunta		Recuento	% de N columnas
Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.	Nunca	8	10,5%
	Casi nunca	20	26,3%
	A veces	22	28,9%
	Casi siempre	23	30,3%
	Siempre	3	3,9%
Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.	Nunca	8	10,5%
	Casi nunca	14	18,4%
	A veces	26	34,2%
	Casi siempre	12	15,8%
	Siempre	16	21,1%
Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.	Nunca	2	2,6%
	Casi nunca	11	14,5%
	A veces	25	32,9%
	Casi siempre	23	30,3%
	Siempre	15	19,7%

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

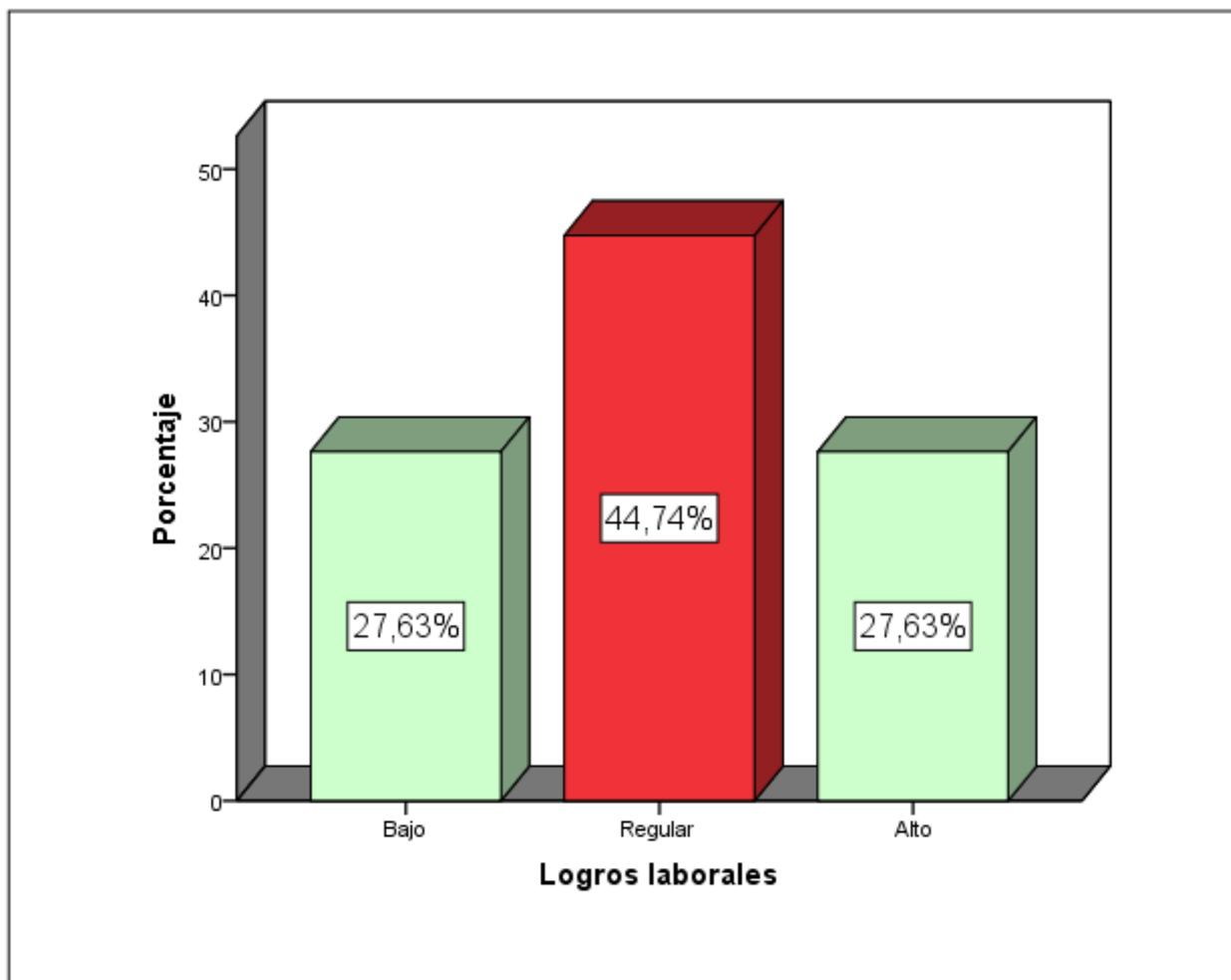


Figura 11: Logros laborales

FUENTE: Cuestionario "Desempeño laboral"

Tabla 21: Crecimiento personal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,6	2,6	2,6
Regular	50	65,8	65,8	68,4
Alto	24	31,6	31,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

Dichos resultados se refieren a la dimensión “Crecimiento personal”, donde se encontró que el 65,8% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que el fortalecimiento de sus capacidades a consecuencia de la labor de los directivos de la entidad es de nivel regular, el 31,6% considera que es de nivel adecuado, y solamente el 2,6% precisa que es de nivel bajo. Al analizar por pregunta, se encontró que la actividad destacada por el personal es que con frecuencia busca tener una posición positiva ante los problemas institucionales y personales, y el aspecto focalizado a mejorar es la capacitación frecuente en actividades afines a la labor dentro de la entidad.

Tabla 22: Crecimiento personal (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.	Nunca	4	5,3%
	Casi nunca	27	35,5%
	A veces	14	18,4%
	Casi siempre	20	26,3%
	Siempre	11	14,5%
Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.	Nunca	2	2,6%
	Casi nunca	4	5,3%
	A veces	13	17,1%
	Casi siempre	17	22,4%
	Siempre	40	52,6%
Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.	Nunca	2	2,6%
	Casi nunca	2	2,6%
	A veces	29	38,2%
	Casi siempre	30	39,5%
	Siempre	13	17,1%
Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.	Nunca	7	9,2%
	Casi nunca	20	26,3%
	A veces	16	21,1%
	Casi siempre	11	14,5%
	Siempre	22	28,9%

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

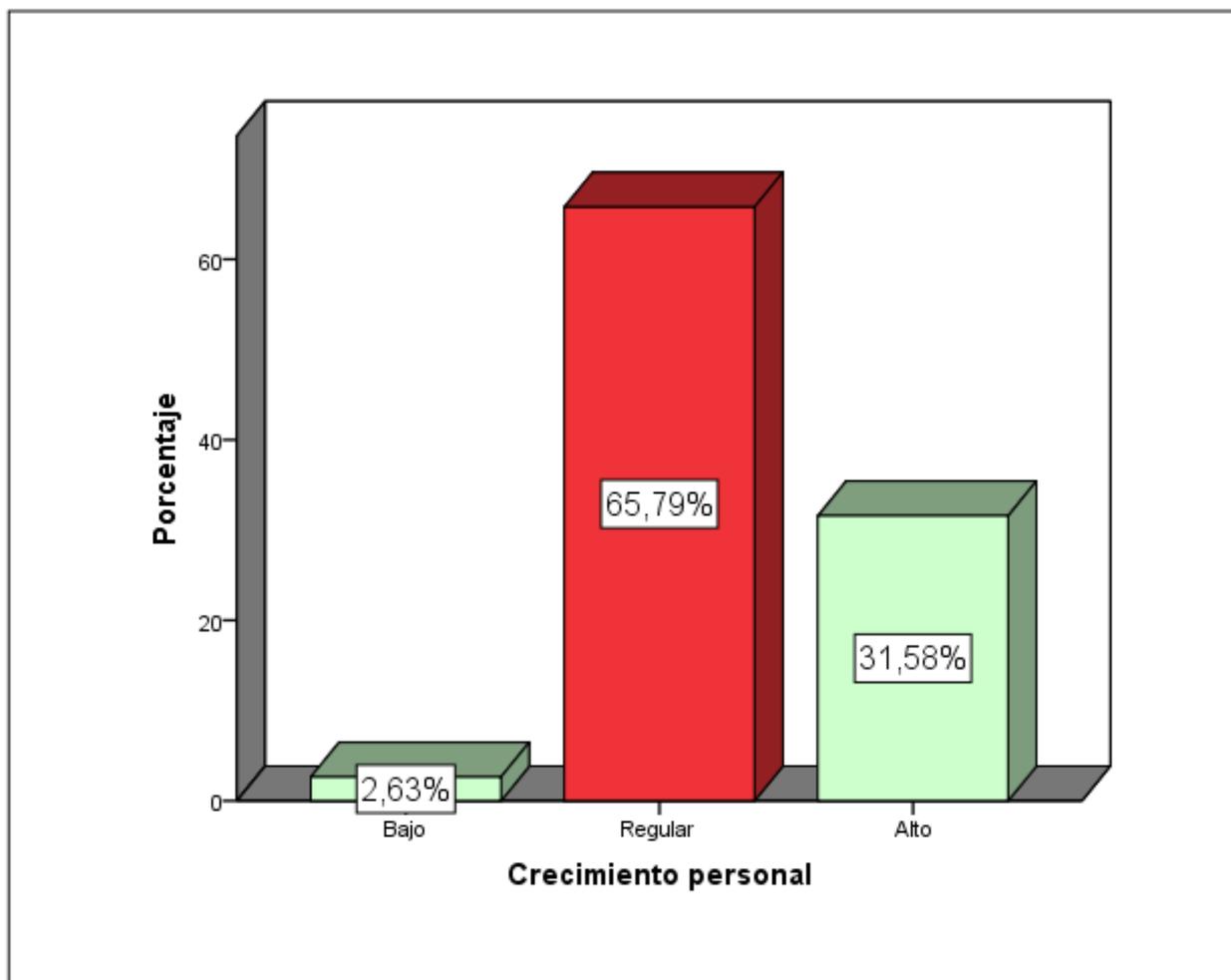


Figura 12: Crecimiento personal

FUENTE: Cuestionario "Desempeño laboral"

Tabla 23: Desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,6	2,6	2,6
Regular	39	51,3	51,3	53,9
Alto	35	46,1	46,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

Tabla 24: Desempeño laboral (por dimensión)

Dimensión		Recuento	% de N columnas
Satisfacción del usuario	Bajo	0	0,0%
	Regular	40	52,6%
	Alto	36	47,4%
Labor de equipo	Bajo	8	10,5%
	Regular	38	50,0%
	Alto	30	39,5%
Logros laborales	Bajo	21	27,6%
	Regular	34	44,7%
	Alto	21	27,6%
Crecimiento personal	Bajo	2	2,6%
	Regular	50	65,8%
	Alto	24	31,6%

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

Dichos resultados se refieren a la variable “Desempeño laboral”, donde se encontró que el 51,3% del personal Dirección Regional de Educación de Tacna considera que su nivel de desempeño y cumplimiento con las tareas encargadas es de nivel regular, el 46,1% considera que es de nivel adecuado, y el 2,6% señala que

es de nivel bajo. Al comparar por dimensiones se tiene que lo más destacado fue la “Satisfacción del usuario”, seguido de la “Labor de equipo”, del “Crecimiento personal”, y los “Logros laborales”.

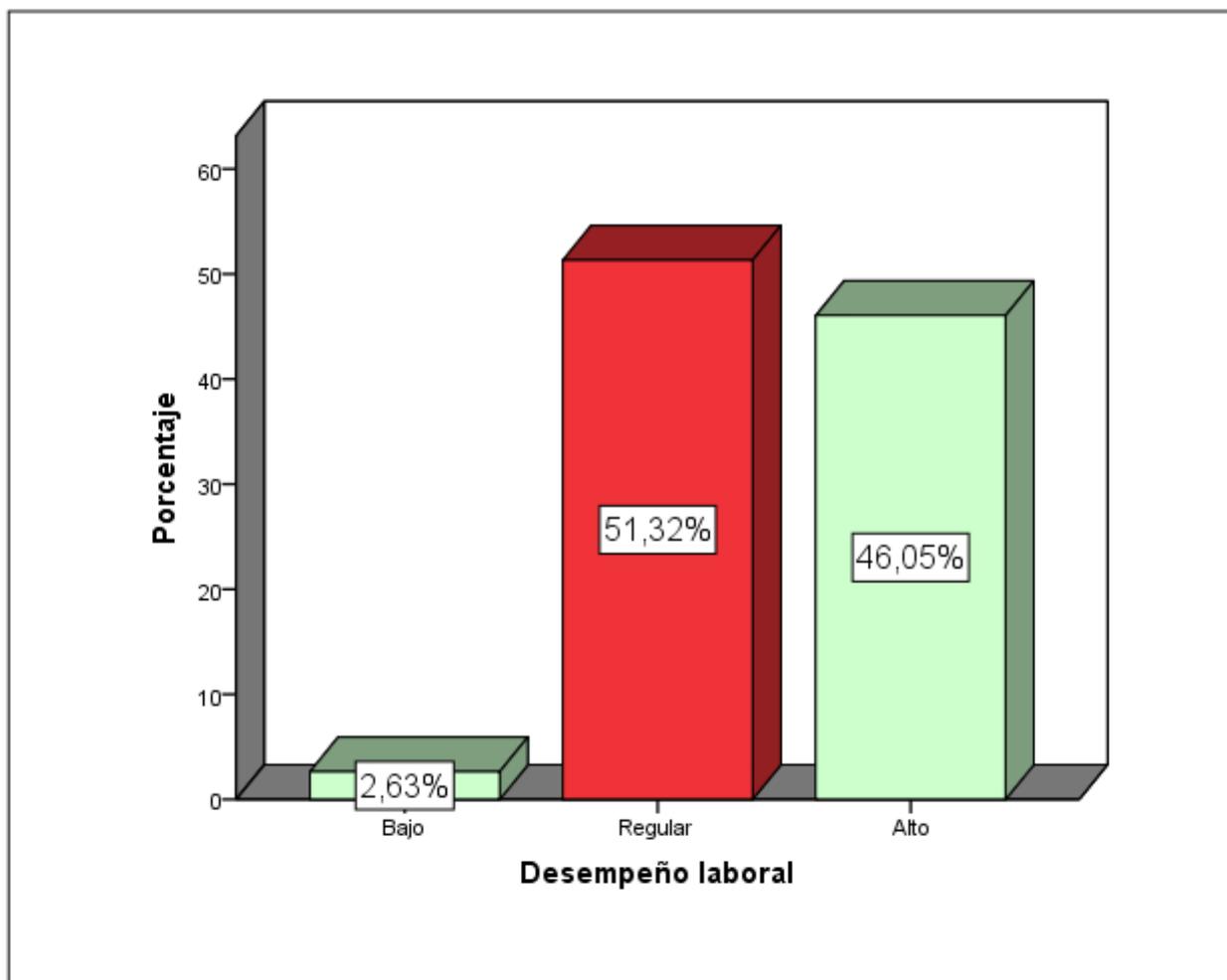


Figura 13: Desempeño laboral

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

4.4 PRUEBA ESTADISTICA

4.4.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es “El nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, es bajo”.

Se utilizó el estadístico chi-cuadrado para una muestra, para probar:

H₀: El nivel de gestión administrativa no es diferente en sus categorías.

H₁: El nivel de gestión administrativa es diferente en sus categorías.

Tabla 25: Chi-cuadrado para la hipótesis específica 1

	N observado	N esperada	Residuo
Regular	21	38,0	-17,0
Alto	55	38,0	17,0
Total	76		

Gestión administrativa	
Chi-cuadrado	15,211 ^a
gl	1
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 38,0.

FUENTE: Cuestionario “Gestión administrativa”

El valor de chi-cuadrado fue de 15,211 (valor de $p = 0,000$), puesto que el valor de p es inferior al 5%, se procede a rechazar H_0 , con lo cual se tiene que el nivel de gestión administrativa es diferente en sus tres categorías.

En base a los resultados de la Tabla 13, se obtuvo que el 72,4% del personal considera que el nivel de gestión administrativa que los caracteriza es de nivel adecuado, y el 27,6% considera que es de nivel regular. Por tanto, se procede a rechazar la hipótesis alterna, y se concluye que el nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, no es bajo.

- b)** La segunda hipótesis específica es “El nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, es regular”.

Se utilizó el estadístico chi-cuadrado para una muestra, para probar:

H_0 : El nivel de desempeño del personal no es diferente en sus categorías.

H_1 : El nivel de desempeño del personal es diferente en sus categorías.

Tabla 26: Chi-cuadrado para la hipótesis específica 2

	N observado	N esperada	Residuo
Bajo	2	25,3	-23,3
Regular	39	25,3	13,7
Alto	35	25,3	9,7
Total	76		

Desempeño laboral	
Chi-cuadrado	32,553 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 25,3.

FUENTE: Cuestionario “Desempeño laboral”

El valor de chi-cuadrado fue de 32,553 (valor de $p = 0,000$), puesto que el valor de p es inferior al 5%, se procede a rechazar H_0 , con lo cual se tiene que el nivel de desempeño del personal es diferente en sus tres categorías.

En base a los resultados de la Tabla 23, se obtuvo que el 51,3% del personal considera que su nivel de desempeño laboral es de nivel regular, el 46,1% considera que es de nivel adecuado, y el 2,6% que es de nivel bajo. Por tanto, se procede a no rechazar la hipótesis alterna, y se concluye que el nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, es regular.

4.4.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general planteada es “Existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017”.

Para el contraste de dicha hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se tiene:

H₀: No existe correlación entre las variables.

H₁: Existe correlación entre las variables.

Tabla 27: Rho de Spearman para la hipótesis general

			Gestión administrativa	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	1,000	,611
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	76	76
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,611	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	76	76

FUENTE: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor del Rho de Spearman de 0,611 (valor de $p = 0,000$), puesto que el valor de p es inferior al 5% de significancia; ello permite concluir que

existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

En base a los resultados encontrados y al contraste de las hipótesis efectuadas, se tiene que existe discrepancia con lo hallado por Campos y Loza (2011) referente a la gestión administrativa, puesto que señala que los usuarios no conocen todos los servicios que presta la biblioteca y que no se cuenta con la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto; en cambio en la presente investigación, el personal destaca que es de nivel adecuado el cumplimiento de las actividades afines al gerenciamiento administrativo de las funciones encargadas por el Ministerio de Educación y por el Gobierno Regional de Tacna.

Por otro lado, Huamaní (2015) encontró la existencia de un adecuado desempeño laboral, y que el clima organizacional logra influir en el desempeño laboral del personal; en cambio los resultados encontrados en la presente investigación describen que la mayoría de los trabajadores considera que su nivel de desempeño y cumplimiento con las tareas encargadas es de nivel regular; por tanto, existe discrepancia en los resultados encontrados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

Se concluye que existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017 (valor del Rho de Spearman de 0,611 y valor de p de 0,000).

SEGUNDA

Se concluye que el 72,4% del personal considera que la gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna es de nivel adecuado, y que el 27,6% considera que es de nivel regular; siendo el aspecto más destacado el “Nivel de control”, y lo que se debe fortalecer el “Nivel de dirección”.

TERCERA

Se concluye que el 51,3% del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es de nivel regular, el 46,1% considera que es adecuado, y el 2,6% que es de nivel bajo; siendo el aspecto más destacado la “Satisfacción del usuario”, y lo que se debe mejorar los “Logros laborales”.

5.2 RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda a los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna fortalecer la labor de gestión administrativa dentro de la entidad, en los siguientes aspectos:

- Sobre el “Nivel de planificación”, cada uno de los trabajadores debe tener un claro conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos), para lo cual se debe desarrollar un taller de socialización del plan con la presencia de todos, que permita tener claro cómo pueden aportar al logro de los mismos.

- Sobre el “Nivel de organización”, se debe implementar una nueva distribución física de los ambientes de trabajo que permita un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.
- Sobre el “Nivel de dirección”, se debe buscar que los directivos apliquen formas diferentes de llegar al personal, que permita mejorar su nivel de motivación laboral.
- Sobre el “Nivel de control”, se deben efectuar con más frecuencia la implementación de las acciones de control, con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad educativa.

Puesto que se encontró que existe una correlación directa y positiva entre las variables analizadas, ello implica que la implementación de las recomendaciones efectuadas sobre la gestión administrativa, permitirá mejorar el nivel de desempeño del personal de la entidad.

SEGUNDA

Se recomienda a los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar la gestión administrativa, se hace necesario reforzar el nivel de dirección, de forma más específica la generación e implementación de estrategias que permitan impulsar la motivación laboral de parte de los jefes, para ello se debe fortalecer las capacidades de los funcionarios en temas de gestión del talento

humano, que permita incidir en el personal a cargo sobre la predisposición para desarrollar las funciones encargadas.

TERCERA

Se recomienda a los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Tacna que para mejorar el nivel de desempeño laboral del personal, se hace necesario reforzar lo relacionado con los logros laborales, de forma específica en el cumplimiento oportuno de los informes solicitados por los encargados de las áreas, para ello se deben dar reconocimientos al respecto, y aplicar llamadas de atención y sanciones respectivas al personal que no cumpla con ello.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bateman, T. (2004). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. Editorial Trillas. México.
- Bonnin, C. (2005). *Principios de administración pública*. S.L. Fondo de Cultura Económica de España.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (2000). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Campos, S. y Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Tesis de la Universidad Católica del Norte (Ecuador) <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Internacional Thomson, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Tesis de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de

Guayaquil (Ecuador).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condicioness%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>

Cornejo, A.; Guirola, G. y Pérez, E. (2012). *Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador*. Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El salvador <http://ri.ues.edu.sv/1249/>

Cuesta, A. (1997). *Tecnología de recursos humanos*. La Habana (Cuba): Conferencia desarrollada en el 1er Taller Nacional sobre R.H. en la Ciencia. ISPJAE.

Davenport, T. (2006). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones Deusto. <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill. X Edición.

Díez, J. y Redondo, C. (1996). *Administración de empresas*. Madrid (España): Ediciones Pirámide, S.A., 621 pp.

Espínola, V. y Silva, M. (2009). *Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta*.

Santiago de Chile: Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE),
Universidad Diego Portales / Instituto de Políticas Públicas (UDP).

Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Tesis de la Universidad de Chile.
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1

García, A. (2015). *Síndrome de Burnout y compromiso organizacional en trabajadores de un grupo importador de vehículos menores - Región Norte 2012*. Tesis de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Lambayeque (Perú).
http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/469/1/TL_Garcia_Baca_RosaDeGuadalupe.pdf

González - Páramo, J. (2006). *Gestión pública: conceptos e instituciones*.

González, D. (2003). *Gestión municipal para la superación de la pobreza: Estrategias e instrumentos de intervención en el ámbito del empleo, a partir de la experiencia chilena*.
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/12540/lcl1802e.pdf>

Guillén, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015*. Tesis para el grado de magister en gestión pública de la Universidad César Vallejo (Perú).
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/129/1/guillen_sc.pdf

Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.

- Huamaní, N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transportes del Metro de Lima, la Línea 1 en el 2013*. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf
- Ingraham, P. (2005). *Administración de calidad total en las organizaciones públicas: Perspectivas y dilemas*; en *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, p. 343.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Wierkrich. (1999). *Administración: Una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill. II edición.
- Morillo, M. (2009). *La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del Estado Mérida*.
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30308/1/articulo9.pdf>
- Muñoz, P. (2004). *Introducción a la administración pública*. S.L. Fondo de Cultura Económica de España.
- Quintero, N. y otros. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Printice Hall.
- Rodríguez, J. (2001). *El factor humano en la empresa*. España: Editorial Deusto S.A. I Edición.
- Schepherd, G. (2002). *Administración pública en América Latina y El Caribe: En busca de un paradigma de reforma*. En *Administración Pública: El estado actual de la disciplina*, p. 69.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Interoceánicas S.A. Pág. 208.
- Tisnado, J. (2013). *Mejoramiento de los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/208/1/TISNADO_JORG_E_MEJORAMIENTO_PROCESOS_ADMINISTRATIVOS.pdf
- Valdivia, N. y Díaz, H. (2008). *Diagnóstico de los órganos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local – UGEL*. Revista Ssoar.
http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51559/ssoar-2008-valdivia_et_al-Diagnostico_de_los_organismos_intermedios.pdf?sequence=1
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Werther, W. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*.

México: Editorial McGraw-Hill.

Wong, P. (2005). *Propuesta metodológica para el análisis estratégico participativo*

de desarrollo local/regional. México: Coordinación de desarrollo regional.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	INDICADOR	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cuál es el grado y sentido de la correlación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017?	Determinar el grado y sentido de la correlación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de desempeño del personal de la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017.	Existe correlación directa y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017.	<p>DISEÑO DE INVESTIGACION</p> <p>El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.</p> <p>POBLACION</p> <p>La población es de 95 trabajadores: se hizo un censo.</p>	<p>Variable 1 = Gestión administrativa</p> <p>Variable 2 = Desempeño del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de planificación. - Nivel de organización. - Nivel de dirección. - Nivel de control. - Satisfacción del usuario. - Labor de equipo. - Logros laborales. - Crecimiento personal. 	<p>- Cuestionario de gestión administrativa</p> <p>- Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral</p>	Personal administrativo y funcionarios de la DRE Tacna
¿Cuál es el nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017?	Establecer el nivel de gestión administrativa que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017.	Existe relación entre el nivel de planificación y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017.					
¿Cuál es el nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017?	Establecer el nivel de desempeño del personal que caracteriza a la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna, año 2017.	Existe relación entre el nivel de organización y el desempeño del personal de la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2017.					

ANEXO 02: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO “GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

Estimado trabajador de la Dirección Regional de Educación de Tacna S.A., el presente instrumento busca medir su nivel de percepción sobre la gestión administrativa que caracteriza a su entidad; los resultados a obtener son solamente académicos; por ello se le pide que conteste con sinceridad y marque con una X la opción que refleja su opinión.

A = Muy en desacuerdo / nunca; B = En desacuerdo / casi nunca; C = Indiferente / a veces; D = De acuerdo / Casi siempre; E = Muy de acuerdo / siempre

Tiempo de experiencia en el cargo: Edad: Sexo:

Área:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
NIVEL DE PLANIFICACIÓN						
1	Tengo conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).					
2	Considero que las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.					
3	Los procesos de planificación en la entidad se desarrollan de forma participativa.					
4	Existe una medición a la consecución de las metas establecidas en los planes de la entidad.					
NIVEL DE ORGANIZACIÓN						
5	Conozco la estructura orgánica de la entidad, y sus principales funciones.					
6	Considero que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.					
7	Considero que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.					
8	Considero que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.					
NIVEL DE DIRECCIÓN						
9	Considero que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.					
10	Considero que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.					
11	Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.					
12	Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.					
NIVEL DE CONTROL						
13	En la entidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.					
14	Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.					
15	Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.					
16	Los jefes se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO “DESEMPEÑO LABORAL”

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Muy en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Muy en de acuerdo

Tiempo de experiencia en el cargo: Edad: Sexo:

Área:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
SATISFACCIÓN DEL USUARIO						
1	Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.					
2	Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.					
3	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.					
4	Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.					
LABOR DE EQUIPO						
5	Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.					
6	Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.					
7	Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.					
8	Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.					
LOGROS LABORALES						
9	Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.					
10	Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.					
11	Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.					
CRECIMIENTO PERSONAL						
12	Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.					
13	Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.					
14	Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.					
15	Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN							
1	Tengo conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).	X		X		X		
2	Considero que las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
3	Los procesos de planificación en la entidad se desarrollan de forma participativa.	X		X		X		
4	Existe una medición a la consecución de las metas establecidas en los planes de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Conozco la estructura orgánica de la entidad, y sus principales funciones.	X		X		X		
6	Considero que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.	X		X		X		
7	Considero que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.	X		X		X		
8	Considero que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Considero que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.	X		X		X		
10	Considero que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.	X		X		X		
11	Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.	X		X		X		
12	Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: CONTROL	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
13	En la entidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.	X		X		X		
14	Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.	X		X		X		
15	Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.	X		X		X		

16	Los jefes se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.	X		X		X		
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	---	--	---	--	--



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones: Adecuado

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de**
corregir [] **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Ricardo Ponce Arenas

DNI: 01320088

Especialidad del validador: Sociólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de agosto del 2017

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN DEL USUARIO							
1	Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.	X		X		X		
2	Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.	X		X		X		
3	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.	X		X		X		
4	Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: LABOR DE EQUIPO	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
6	Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.	X		X		X		
7	Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.	X		X		X		
8	Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: LOGROS LABORALES	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.	X		X		X		
10	Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.	X		X		X		
11	Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: CRECIMIENTO PERSONAL	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
12	Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.	X		X		X		
13	Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.	X		X		X		

14	Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.	X		X		X		
15	Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.	X		X		X		

Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones: Adecuado

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de**
corregir [] **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Ricardo Ponce Arenas

DNI: 01320088

Especialidad del validador: Sociólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de agosto del 2017

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN							
1	Tengo conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).	X		X		X		
2	Considero que las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
3	Los procesos de planificación en la entidad se desarrollan de forma participativa.	X		X		X		
4	Existe una medición a la consecución de las metas establecidas en los planes de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Conozco la estructura orgánica de la entidad, y sus principales funciones.	X		X		X		
6	Considero que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.	X		X		X		
7	Considero que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.	X		X		X		
8	Considero que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Considero que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.	X		X		X		
10	Considero que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.	X		X		X		
11	Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.	X		X		X		
12	Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: CONTROL	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
13	En la entidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.	X		X		X		
14	Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.	X		X		X		
15	Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.	X		X		X		

16	Los jefes se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.	X		X		X		
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	---	--	---	--	--



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones: Adecuado

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de**
corregir [] **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

DNI: 22096520

Especialidad del validador: Psicólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de agosto del 2017

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN DEL USUARIO							
1	Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.	X		X		X		
2	Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.	X		X		X		
3	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.	X		X		X		
4	Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: LABOR DE EQUIPO	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
6	Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.	X		X		X		
7	Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.	X		X		X		
8	Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: LOGROS LABORALES	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.	X		X		X		
10	Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.	X		X		X		
11	Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: CRECIMIENTO PERSONAL	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
12	Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.	X		X		X		
13	Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.	X		X		X		

14	Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.	X		X		X		
15	Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.	X		X		X		



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones: Adecuado

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de**
corregir [] **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

DNI: 22096520

Especialidad del validador: Psicólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

09 de agosto del 2017

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN							
1	Tengo conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).	X		X		X		
2	Considero que las decisiones que asume la Alta Dirección se basan en el Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
3	Los procesos de planificación en la entidad se desarrollan de forma participativa.	X		X		X		
4	Existe una medición a la consecución de las metas establecidas en los planes de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Conozco la estructura orgánica de la entidad, y sus principales funciones.	X		X		X		
6	Considero que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.	X		X		X		
7	Considero que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.	X		X		X		
8	Considero que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Considero que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.	X		X		X		
10	Considero que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.	X		X		X		
11	Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.	X		X		X		
12	Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: CONTROL	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
13	En la entidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.	X		X		X		
14	Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.	X		X		X		
15	Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.	X		X		X		

16	Los jefes se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.	X		X		X		
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--	---	--	---	--	--



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones: Adecuado

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de**
corregir [] **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DNI: 00791893

Especialidad del validador: Gestión pública

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de agosto del 2017

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: SATISFACCIÓN DEL USUARIO							
1	Desarrolla sus actividades laborales con prontitud y esmero.	X		X		X		
2	Considera que su desempeño diario contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.	X		X		X		
3	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.	X		X		X		
4	Considera usted que busca con frecuencia mejorar su rendimiento dentro de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: LABOR DE EQUIPO	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Contribuye al logro de aprendizajes de sus compañeros de trabajo.	X		X		X		
6	Colabora con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades cuando le es posible.	X		X		X		
7	Se preocupa constantemente por alcanzar las metas de su área.	X		X		X		
8	Genera canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: LOGROS LABORALES	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Cumple con la presentación de los informes solicitados por sus superiores en el tiempo previsto.	X		X		X		
10	Presenta con frecuencia iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio.	X		X		X		
11	Considera que cumple una labor destacada por encima del rendimiento promedio de la entidad.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: CRECIMIENTO PERSONAL	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
12	Se capacita en actividades afines a su labor dentro de la entidad.	X		X		X		
13	Mantiene siempre una posición positiva ante los problemas institucionales y personales.	X		X		X		

14	Maneja adecuadamente las situaciones de conflicto dentro de la entidad.	X		X		X		
15	Los intereses de la entidad están por encima de sus intereses personales.	X		X		X		



Firma del Experto Informante.

Especialidad

Observaciones: Adecuado

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de**
corregir [] **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DNI: 00791893

Especialidad del validador: Gestión pública

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de agosto del 2017