

## Gestión por resultados en el desempeño de especialistas del área de Gestión Pedagógica-UGEL, Utcubamba, Amazonas

### Management by results in the performance of specialists from the Pedagogical Management Area- UGEL, Utcubamba, Amazonas

Efraín Barboza<sup>1</sup> , Amelia Quispe<sup>2</sup> , Adolfo Cacho<sup>2</sup>  y Henry Mera<sup>3</sup> 

#### RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión por resultados para mejorar el desempeño de los especialistas del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL- Utcubamba, Región Amazonas, 2020. La metodología utilizada es de tipo histórico descriptivo, con diseño descriptivo propositivo, se trabajó con una muestra de 16 especialistas del área de Gestión Pedagógica. Los resultados alcanzados concluyen que el nivel de desempeño es deficiente 37.5 % en la dimensión convivencia escolar, seguido del seguimiento a los aprendizajes 25% regular y planificación curricular 25% bueno. Concluyendo que los factores que más contribuyen al modelo de gestión por resultados en los especialistas del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL- Utcubamba, Región Amazonas, 2020, son la planificación curricular al alcanzar un 75% nivel regular y el 25% nivel bueno, y el seguimiento a los aprendizajes que alcanzó el 6.3% nivel deficiente, el 75% nivel regular y el 18.5% nivel bueno.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, desempeño, especialista, área de gestión pedagógica.

#### ABSTRACT

The general objective of this research is to propose a results-based management model to improve the performance of specialists in the Pedagogical Management Area of the UGEL- Utcubamba, Amazonas Region, 2020. The methodology used is of a historical descriptive type, with a descriptive and propositional design, working with a sample of 16 specialists in the area of Pedagogical Management. The results concluded that the level of performance is deficient 37.5 % in the dimension of school coexistence, followed by the monitoring of learning 25% regular and curriculum planning 25% good. In conclusion, the factors that most contribute to the results-based management model in the specialists of the Pedagogical Management Area of the UGEL- Utcubamba, Amazonas Region, 2020, are curricular planning, which reached a 75% regular level and 25% good level, and the monitoring of learning, which reached a 6.3% deficient level, 75% regular level and 18.5% good level.

**Keywords:** Management model, performance, specialist, Pedagogical Management Area.

DOI: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i2.184>

Recibido: 20/09/2020. Aceptado: 26/12/2020

\* Autor para correspondencia

- 
1. Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo, Perú. Email: [ebac02@hotmail.com](mailto:ebac02@hotmail.com)
  2. Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo, Perú. Email: [ameliaquispearevalo@gmail.com](mailto:ameliaquispearevalo@gmail.com)
  3. Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo, Perú. Email: [acachorevilla@gmail.com](mailto:acachorevilla@gmail.com)
  4. Institución Educativa Emblemática N° 16210 Bagua Grande, Perú: Email: [henrymeraa@hotmail.com](mailto:henrymeraa@hotmail.com)

---

## INTRODUCCIÓN

Las demandas realizadas por los beneficiarios a los trabajadores del sector educación, son múltiples y desafían grandes retos para alcanzar soluciones. Esto implica visualizar el servicio desde otra óptica, rompiendo esquemas tradicionales, donde el modelo no priorice la gestión administrativa, ni esté centrada en el cumplimiento de normas, generando conflictos de relación entre actores educativos y, poco o casi nada se apueste por mejorar logros de aprendizaje y el liderazgo pedagógico de los directivos y docentes de aula (Edenred, 2018). Del Castillo (2017), durante las últimas décadas se vienen implementando propuestas de cambios de gestión escolar, traídas del extranjero, como la reforma del 90 copia y calco del currículo español, modelo Singapur, entre otras, además de reformas de descentralización, dando autonomía sobre todo curricular – pedagógica y financiera, a través de programas focalizados (p.9). En el contexto peruano a partir del 2013 se vienen realizando sendos esfuerzos desde el Ministerio de Educación por mejorar el desempeño de los funcionarios de los órganos desconcentrados, recayendo esta responsabilidad en las Ugeles del país, en el marco de políticas educativas (Contreras, 2016). A partir del análisis teórico realizado existe la siguiente interrogante: ¿Cuál es efecto del modelo de gestión por resultados en el desempeño de los especialistas del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL- Utcubamba, región Amazonas, 2020?

El estudio encuentra su importancia teórica a partir de los aportes científicos de la teoría del enfoque humanista de Chaparro (2010), que considera que la personalidad de los seres humanos se analiza en la medida que se acerquen o se alejen a su modo de ser y vivir como profesionales en función a la etiqueta. Del mismo modo la teoría económica y la gestión por recursos humanos de forma estratégica de Lacoviolo (2019), centra su estudio en tres líneas de acción: brinda flexibilidad en su accionar a los responsables o especialistas del área, evalúa a su personal a través de indicadores de desempeño en eficiencia y eficacia y; utiliza un sistema de incentivos a través premios y castigos en relación a la evaluación por resultados.

Mientras que la variable desempeño de los especialistas de gestión pedagógica se sustenta con la Teoría de Liderazgo Pedagógico de (Mestanza, 2017). El liderazgo pedagógico tiene tres características principales: cumple con la condición de líder, promueve actividades propias que le hacen ser líder y tiene una situación de superioridad en la toma de decisiones dentro de una empresa u organización. Desde el punto de vista metodológico se justifica por ser la primera investigación desarrollada en la UGEL Utcubamba relacionada al desempeño de los especialistas, estudio que alcanzará una propuesta inédita

al área de Gestión Pedagógica, dando las pautas y procedimientos a seguir para mejorar el desempeño de los especialistas de dicha área con un modelo de gestión por resultados.

Desde el aspecto práctico el estudio se justifica porque permitirá a los especialistas del área de gestión pedagógica de la UGEL repensar el servicio que vienen brindando a los beneficiarios no solo para escucharles y darles una salida momentánea, les corresponde alcanzar alternativas de solución en función con el modelo de gestión por resultados teniendo en cuenta las dimensiones de planeamiento estratégico, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, además del monitoreo y evaluación.

Los representantes de las instituciones educativas donde se realizó el estudio son asimétricos, lo mismo ocurre con los liderazgos de los especialistas del área de gestión pedagógica, que poseen distintos roles más administrativos, institucionales y comunitarios dejándolo postergado el aspecto técnico pedagógico (Rodríguez, 2017).

En algunos casos el liderazgo de los docentes, directivos y especialistas del área de gestión pedagógica pueden resultar paralelos, generando espacios donde se pueda incorporarse con mayores facultades al trabajo de gestión pedagógica (Marcio, 2019). Existe un deficiente liderazgo pedagógico en las instituciones educativas, los directores todavía centran la atención de su gestión en el aspecto administrativo, desconocen los procesos pedagógicos y didáctico de las áreas curriculares, los docentes continúan con sus prácticas tradicionales y tienen dificultad para relacionarse entre docentes, además de realizar un trabajo colegiado y en equipo (Vásquez, 2018; Ascencio, 2019).

En el Perú las instituciones educativas públicas se ven afectadas por una inadecuada gestión ya sea institucional, pedagógica, administrativa o comunal. Esta carencia de Cultura Organizacional encontrándose directamente relaciona con el desempeño de los docentes, teniendo que implementar un modelo de desempeño docente propuesto por el Ministerio de Educación del Perú (Díaz, 2018). Es así que el modelo propuesto busca asegurar la integración de las IIEE mediante la construcción de espacios de cooperación e interaprendizaje a partir de identificar las necesidades de gestión para lograr mejoras sostenidas en los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes (Bravo, 2017).

Para tener un buen proceso de evaluación docente, según Sepulveda y Hernández (2019), se debe hacer mediante cuatro instrumentos que recogen información de su práctica: Diseño, Evaluación, Reflexión y Filmación.

---

Sobre la base de lo mencionado el objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión por resultados para mejorar el desempeño de los especialistas del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL-Utcubamba, región Amazonas, 2020.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio según se enmarca en el enfoque cuantitativo, tipo de investigación histórica descriptiva, porque se observó detenidamente el desempeño de los especialistas y se alcanzó una propuesta de intervención. Santos, C. (2017), su pertinencia asumida el estudio corresponde al paradigma positivista, analítico o racionalista, porque toma a consideración la explicación de los tiempos y los niveles de uniformidad en la jerarquía de la naturaleza. Del mismo modo forma parte del paradigma interpretativo, cualitativo, humanista, porque explica con detalle las características y cualidades de las ocurrencias durante el ejercicio de sus funciones de los especialistas del área de gestión pedagógica de la Ugel, Utcubamba, Amazonas. Según Chan (2016), el estudio se encuadra en el diseño de investigación descriptivo con carácter propositivo, porque lo que busca el investigador conocer al detalle el desempeño de los funcionarios de la ugel en los aspectos de planificación curricular, monitoreo y acompañamiento, convivencia escolar y seguimiento de logros de aprendizaje, a través de la descripción de los indicadores. Se elaboró un cuestionario dirigido a los especialistas de la UGEL del área de gestión pedagógica y se validó por tres expertos, del mismo modo se encontró su confiabilidad de contenido a través de software SPSS vs 22. Se recolectó la información aplicando un cuestionario a los especialistas de la Ugel, Utcubamba, Amazonas, del área de Gestión Pedagógica, con la finalidad de recabar información pertinente relacionada a las dimensiones (Hernández y Mendoza, 2018). Se procesó la información encontrada en el cuestionario a través del análisis estadístico simple, a través de la representación de tablas y figuras estadísticas con su respectiva interpretación. Se analizó la operacionalización de las variables con sus respectivas dimensiones para determinar las actividades a trabar en el modelo de gestión. Se elaboró el modelo de gestión teniendo en cuenta las coordinaciones con el director de la UGEL, Utcubamba, los especialistas y los directores. Análisis de la información recolectada en diferentes fuentes bibliográficas, elaboración del texto de la propuesta, entrega de la propuesta a las autoridades.

## **RESULTADOS**

Los especialistas de la UGEL - Utcubamba tienen que esforzarse para mejorar todas las dimensiones, siendo la más estable con nivel regular en un 75% y bueno 25% es la planificación curricular, seguido de la dimensión convivencia escolar al ubicarse en un segundo lugar con el 37.5% nivel deficiente y

62.5% nivel regular (Figura 1); para resarcir esta situación los especialistas en mención deben asumir los siguientes retos: elevar la participación de los agentes educativos de las instituciones educativas de la jurisdicción. Se debe priorizar la dimensión convivencia escolar, seguido de la dimensión monitoreo y acompañamiento, luego seguimiento a los aprendizajes y finalmente planificación curricular

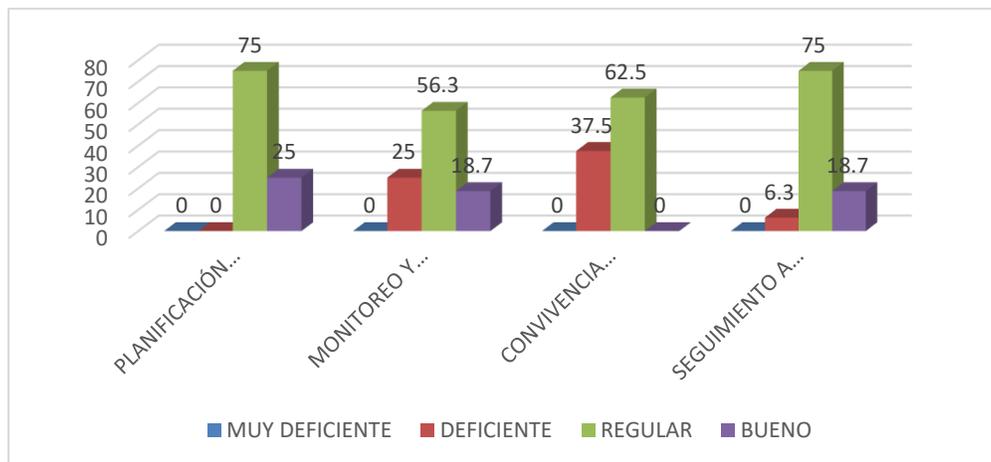


Figura 1. Dimensiones del desempeño de especialistas de la UGEL- Utcubamba, Amazonas – 2019

Los bajos niveles de comprensión de lectura que tienen los estudiantes está relacionada directamente con la metodología que emplea el docente en el aula, la misma que lo hace de manera inadecuada, convirtiéndolo en un ambiente poco amable, abstracto y sin soportes visuales. En tal sentido se ha planteado un diseño de gestión por resultados (Figura 2).

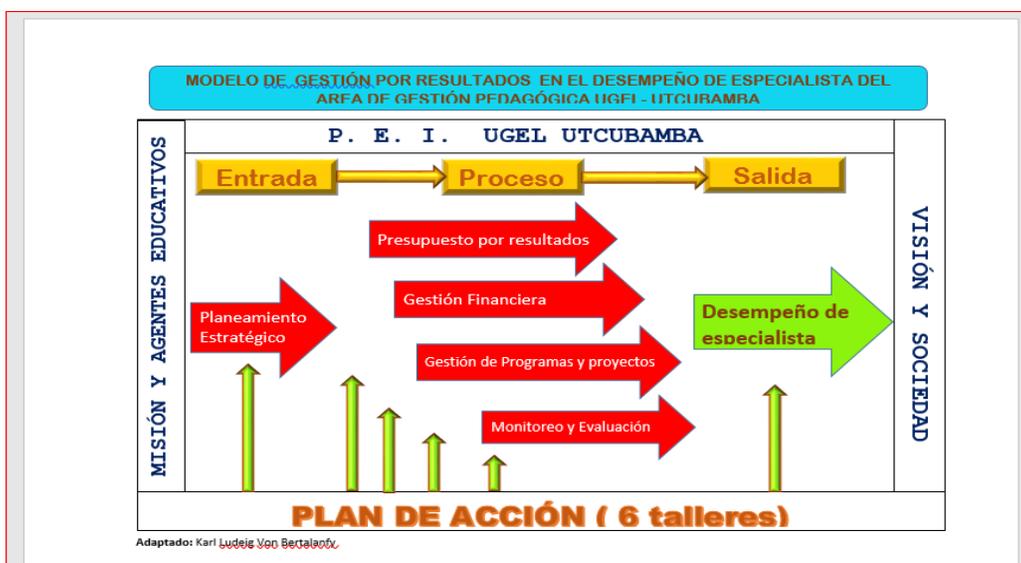


Figura 2. Diseño del modelo de gestión por resultados para el área de gestión pedagógica en la UGE-Utcubamba

---

## DISCUSIÓN

Campoverde (2015), menciona la preocupación existente de los países de Latinoamérica por mejorar las instituciones educativas los procesos de enseñanza aprendizaje, y para alcanzarlo juega un rol fundamental el desempeño de los docentes, los que en la actualidad no son los más óptimos. Tomando en cuenta el enfoque humanista de Carl Rogers considera que la personalidad de los seres humanos se analiza en la medida que se acerquen o se alejen a su modo de ser y vivir como profesionales (Torres, 2018).

El accionar pedagógico que las instituciones educativas vienen implementando desde sus aulas y sus resultados no son los esperados acorde a las exigencias de los nuevos tiempos de modernidad (Obispo, 2017; Gálvez y Milla, 2018). Los aportes de Ruíz (2016), van más allá de los órganos desconcentrados locales y regionales, se atribuye gran parte de la responsabilidad al modelo de gestión que implementan los gobiernos de turno, los mismos que tienen que llegar con capacidad de convencimiento a los docentes a través del manejo de conocimientos científicos e instrumentos de gestión pedagógica de corto y mediano plazo.

Se debe elaborar un Reglamento Interno de la institución educativa, así como orientar a los padres de familia en los reportes que tienen que realizar a las instituciones respectivas cuando se transgreden las normas de convivencia (Torres, 2018). Este estudio determina que a través de los talleres de capacitación, los especialistas de la UGEL estarán más preparados y lo realizarán a través de las diferentes formas de trabajo en equipo, teniendo en cuenta la personalidad de sus usuarios, la apertura a la experiencia, el estilo de vida existencial, la confianza en uno mismo, la creatividad, la libertad de elección, el carácter constructivo y el desarrollo personal (Mestanza, 2017). En tal sentido los directivos de las instituciones educativas de la jurisdicción Utcubamba, deben planificar sus acciones teniendo en cuenta los aspectos de planeamiento estratégico con ejercicio de liderazgo atendiendo a los usuarios y acompañando a los directivos y maestros de aula en la planificación de los instrumentos de gestión pedagógica como el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de Institución Educativa, la Programación Curricular Anual y las Unidades de Aprendizajes, además de mantener buenas relaciones interpersonales, desarrollo pedagógico, gestionar las condiciones para un buen aprendizaje, gestionar los aprendizajes para alcanzar mejores logros de aprendizaje, brindar soporte al funcionamiento institucional y administrar los recursos humanos y financieros.

## CONCLUSIONES

El nivel de desempeño de los especialistas del Área de Gestión Pedagógica es medianamente bajo, debido a la excesiva carga laboral administrativa que ellos poseen y los resultados que se les pide son técnicas pedagógicas, presentando información solo para cumplir responsabilidades. Los factores que contribuyen a los modelos de gestión, son condicionados con los aportes científicos entre ellas la teoría del enfoque humanista, la teoría económica y la gestión de recursos humanos de forma estratégica y la teoría de liderazgo pedagógico.

El diseño del modelo de gestión por resultados, es el fruto de la experiencia de la participación tanto de los directores, personal administrativo y plana docente, capacitándoles con las jornadas ofertadas por el Ministerio de Educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascencio, Burgos y Capello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400105.html>
- Bravo, C. (2017). Liderazgo pedagógico del directori y Buenas prácticas de gestión escolar en el colegio Municipal de la VI Región. Tesis, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Santiago. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539/TESIS%20U.C..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campoverde, M. (2015). Desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel de Educación Básica en la provincia de Cotopaxi. Tesis, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, Loja. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11480/1/Campoverde\\_Gomez\\_Monica\\_Leonor.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11480/1/Campoverde_Gomez_Monica_Leonor.pdf)
- Chan, E. (2016). Diseño de investigaciones descriptivas. 20. Obtenido de <https://explorable.com/es/disenos-de-investigacion>
- Chaparro, L. (2010). Motivación laboral y clima laboral en empresas de telecomunicaciones. Colombia, Bogota.

- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. 20. Obtenido de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>
- Del Castillo, G. (2017). Escenarios y desafíos en el diseño, implementación y evaluación de los compromisos de gestión escolar. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Lima. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13473/DEL\\_CASTILLO\\_VIGIL\\_GABRIELA\\_ESCENARIOS\\_DESAFIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13473/DEL_CASTILLO_VIGIL_GABRIELA_ESCENARIOS_DESAFIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, G. (2018). Propuesta de una cultura organizacional para fortalecer la gestión pedagógica de la institución educativa San Luis de Bagua Grande. Tesis, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Amazonas, Bagua Grande. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1894/BC-TES-TMP-721.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Edenred. (2018). El liderazgo transformacional como impulsor de equipos. 20. Obtenido de <https://blog.edenred.es/el-liderazgo-transformacional-como-impulsor-de-los-equipos/>
- Gálvez y Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de \_Buen Desempeño Docente. 20. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992018000200009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992018000200009)
- Hernández y Mendoza. (2018). Metodología de la investigación. México, México. Obtenido de <http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Lacoviolo, M. (2019). Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos par la gestión por resultados. 20. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=Teor%C3%ADas+que+sustentan+el+modelo+de+gesti%C3%B3n+por+resultados&oq=Teor%C3%ADas+que+sustentan+el+modelo+de+gesti%C3%B3n+por+resultados&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Marcio, X. (2019). Liderazgo y gestión de las personas hoy en día. 20. Obtenido de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/liderazgo-y-gestion>
- Mestanza, S. (2017). Liderazgo Pedagógico del director y desempeño profesional docente en la IE San Antonio de Jicamarca del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima Metropolitana. Tesis, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Lima. Obtenido de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T\\_MAESTR%C3%8DA%2](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T_MAESTR%C3%8DA%2)

0EN%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N\_06050706\_MESTANZA\_SAAVEDRA\_SEGUNDO\_MANUEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Obispo, R. (2017). La gestión pedagógica en el desempeño docente de la Red 15 Ugel 01 Villa el Salvador. Universidad César Vallejo, Lima, El Salvador. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8409/Obispo\\_MRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8409/Obispo_MRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, G. (2017). Influencia de las prácticas de gestión curricular de los jefes de Unidad Técnica Pedagógica en las prácticas pedagógicas docentes de establecimientos municipales. En el caso de las regiones Bio Bio y Araucanía - Chile. Tesis, Universidad Autónoma de Barcelona, Chile, Santiago. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl\\_10803\\_405339/garm1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl_10803_405339/garm1de1.pdf)

Ruiz, L. (2016). Gestión de la calidad del desempeño en los docentes del Área de Lenguaje del Colegio La Salle de Riobamba, Ecuador. Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4826/1/T1837-MGE-Ruiz-Gestion.pdf>

Santos, C. (2017). Paradigmas de la investigación científica. 20. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_osMO-ydlmY](https://www.youtube.com/watch?v=_osMO-ydlmY)

Sepulveda y Hernández, C. (2019). Evaluación del desempeño docente en Chile. 20. Obtenido de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742019000200144&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742019000200144&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)

Tamayo, M. (2014). El proceso de la investigación científica. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>

Torres, A. (2018). La teoría de la personalidad de Carl Rogers. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-personalidad-carl-rogers>

Vásquez, E. (2018). Monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes en la institución educativa secundaria pública 1º de Mayo. Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Lima. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/4921/3/2018\\_VASQUEZ\\_MILIAN\\_EDUIN.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/4921/3/2018_VASQUEZ_MILIAN_EDUIN.pdf)