

La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 - Lima*

Rolly Guillermo Rivas Huaman**

Resumen

El presente trabajo de investigación busca determinar cuál es la relación de la motivación intrínseca con la gestión pública en los directores de centros educativos pertenecientes a la UGEL 06, que comprende los distritos de Chosica, Chaclacayo, Vitarte, Santa Anita, Cieneguilla y La Molina. Para ello, se utilizó una muestra de 100 directores de centros educativos de los diversos distritos mencionados. El diseño del estudio es descriptivo correlacional, transversal, en donde se encontró que el 5% de los que dirigen los centros educativos públicos presentan motivación intrínseca alta y el 95% presenta motivación intrínseca superior. Asimismo, se halló que el 17% de la población de directores evaluados, afirman que su gestión pública tiene un nivel alto, mientras que el 83% afirma tener un nivel superior. Es decir, aparentemente existe una relación significativa entre motivación intrínseca y gestión pública; sin embargo, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se identifica que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Por lo que, se concluye que un director o directora que tiene una alta motivación intrínseca no necesariamente va a presentar una buena gestión pública; y viceversa, una excelente gestión pública de un director o directora, no garantiza que estos tengan una motivación intrínseca alta.

Palabras clave: motivación intrínseca, motivación extrínseca, gestión pública, gestión educativa.

* Este artículo se basa en la tesis para optar al grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle “*La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 – Lima*”, sustentada por el autor en el año 2019.

** Psicólogo con grado de Maestría en Gestión Pública. Experiencia profesional como psicólogo educativo en centros educativos públicos y particulares, y en el área clínica en diversos policlínicos privados. Docente universitario entre los años 2018 y 2019 en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle “La cantuta”. Actualmente se desempeña como psicólogo atendiendo casos de violencia en el CEM – Centro Emergencia Mujer, del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú.

Abstract

The purpose of this research work was to determine the relationship of intrinsic motivation with the public management of the directors of educational centers belonging to UGEL 06, which includes the districts of Chosica, Chaclacayo, Vitarte, Santa Anita, Cieneguilla and La Molina. For this, a sample of 100 school directors from the various districts mentioned was used. The study design is descriptive, correlational, cross-sectional, where it was found that 5% of those who run public schools have high intrinsic motivation and 95% have higher intrinsic motivation. Likewise, it was found that 17% of the population of directors evaluated affirm that their public management has a high level, while 83% affirm that they have a higher level. In other words, there seems to be a significant relationship between intrinsic motivation and public management; however, using the Pearson correlation coefficient, it is identified that there is no statistically significant relationship between both variables. Therefore, it is concluded that a director who has a high intrinsic motivation is not necessarily going to present good public management; and vice versa, an excellent public management of a director does not guarantee that they have a high intrinsic motivation.

Keywords: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Public Management, Education Management.

Introducción

La motivación intrínseca ha ganado significativa importancia en las organizaciones e instituciones educativas, objeto de nuestro estudio. Por ello es importante comenzar definiendo a la motivación intrínseca, González, Tourón y Gaviria (1994) definen a la motivación intrínseca como *“la realización de una actividad no por las recompensas externas, sino por el disfrute directo de una actividad en sí misma”*. Es decir, las personas cuando muestran interés, curiosidad o tendencia a realizar un reto, sin ninguna recompensa de por medio, es porque están intrínsecamente motivados. Es interesante la definición de Marroquín y Saucedo (2011) quienes afirman que la motivación intrínseca tiene que ver con que las organizaciones e instituciones. A diferencia de años atrás, ya no consideran importante el sometimiento del trabajador, más bien lo que desean es el compromiso e iniciativa propia. De esta manera orientan el trabajo, de tal manera que el empleado pueda buscar su propia recompensa, es decir encontrar su motivación intrínseca. Por otro lado, Timon (2013 citado por Juárez 2016) afirma que la motivación intrínseca, tiene mucho que ver con las emociones placenteras, que se convierten en recompensa, y que a su vez produce efectos motivacionales e independientes. Son entonces estos efectos, los que llevan a la acción y que están claramente relacionados con la automotivación.

Este estudio se ha realizado con el objetivo de identificar si la motivación intrínseca como variable de los directores educativos puede valerse por sí misma o guarda relación con las dimensiones de gestión

pública, tales como: administración del personal, liderazgo, planeación estratégica, supervisión y monitoreo. El estudio, ha tomado una muestra de 100 directores de centros educativos públicos del nivel inicial, primaria y secundaria, que incluye además a los directores de centros educativos básico especial (CEBE), a los directores de centros educativos básico alternativo (CEBA), que pertenecen a la jurisdicción de la UGEL 06 – Lima, ubicados en 6 distritos: Chosica, Chaclacayo, Vitarte, Santa Anita, Cieneguilla y La Molina, en quienes determinaremos la existencia o no de dicha relación.

González, Tourón y Gaviria (1994) refieren que el interés por la motivación intrínseca se inicia en los años cincuenta, y que se tiene como primera referencia en este campo a White (1959), quien propuso el concepto de la *effectance motivation* (motivación de dominio), en donde explica que las personas buscan experiencias en donde puedan desarrollarse y además puedan incrementar sus capacidades. Este nuevo concepto de White, significó una nueva forma de entender a la motivación que, hasta ese entonces aceptaba la teoría que la motivación estaba basada en la reducción del impulso, satisfacción de las necesidades (Maslow 1991, Alderfer 1969 y McClelland 1987) junto al modelo basado en los incentivos de Skinner (1953). De hecho, hasta hoy se sigue considerando algunas de ellas, sobre la teoría de las necesidades de Abraham Maslow. En la década de los 80, Harter (1980 citada en Gonzales, Touron y Gaviria 1994) diseñó una escala para medir la motivación intrínseca y extrínseca, con el objetivo de aplicarlo a estudiantes escolares. Harter, fundamentó teóricamente su escala de motivación, basándose en los trabajos de White, y luego esta escala de motivación intrínseca y extrínseca, sirvió de base para diseñar nuevas escalas de motivación intrínseca que puedan ser aplicadas en diversas áreas de ocupación.

Por otro lado, García (2007) refiere que uno de los objetivos de la gestión pública, siempre fue responder a la población de manera eficiente y eficaz en las áreas donde no haya un proveedor más adecuado, esto implica competir con el sector privado. García, continúa explicando que el no haber logrado este objetivo, ha generado la pérdida de credibilidad y el descontento de la población, por lo cual las administraciones estatales están enfocadas actualmente en procesos de regeneración y cambio, es decir atender a la población con una nueva filosofía de atención, actualmente denominada como la nueva gestión pública. De aquí, podemos considerar a los gestores públicos que en situaciones extraordinarias o difíciles, han demostrado no estar a la altura de dicha exigencia.

Siguiendo en la misma línea, y a la vez acercándonos al campo de la educación, Pérez (2014) afirma que la gestión educativa implica la instrumentación de un marco de acción, que esté alejado del paradigma burocrático, pues siempre toma decisiones verticales, fomenta la división del trabajo y, además,

promueve una marcada separación entre lo administrativo y lo pedagógico, incluso queda descuidado el aprendizaje, que es la razón de ser de los centros educativos. En esta situación, se busca una gestión dentro de un marco de posibilidades, para poder cubrir las expectativas educativas de este nuevo siglo. Es aquí, donde radica la importancia de la gestión que pueda ejercer el director o directora de una comunidad educativa. Se considera que una buena gestión pública involucra varios factores, el presente estudio pretende conocer si la motivación intrínseca es uno de esos factores, por lo cual, el objetivo del presente trabajo de investigación se podría resumir en la pregunta: ¿Cuál es la relación de la motivación intrínseca con la gestión pública de los directores de centros educativos pertenecientes a la Ugel 06?

Entre las dimensiones de la variable gestión pública, que son consideradas en el presente trabajo de investigación tenemos:

Administración del personal

Según Alfaro (2012) “La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, que hace que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata” la autora entonces explica que la administración del personal cumple con su propósito de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos de la organización para lograr sus objetivos. No solo se considera el conocimiento académico, también implica la experiencia y la capacidad innata para el manejo de grupo humano del gestor público. En la misma línea encontramos a Etienne (1986) quien afirma “La administración del personal, es el sistema mediante el cual, una organización a fin de alcanzar sus objetivos, formula y aplica políticas, procedimientos y funciones para atraer posibles empleados, y mantener un ambiente de trabajo que estimule y fomente un desempeño de primera clase por parte de un personal motivado.” El autor continúa explicando que la administración del personal, es un tema que abarca mucho más, y que incluso una definición podría ser incompleta. Para el autor, hay tres componentes esenciales involucrados: la técnica, el control administrativo y las relaciones humanas.

Liderazgo

Maxwell (1996) afirma que “El liderazgo es influencia, eso es todo, nada más, nada menos”. El autor continúa su reflexión y menciona que “el que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, solo está dando un paseo.” Es decir, según el autor, líder no es quien logra un status, o llega a meta, sino líder es aquella persona que puede influir en otras personas y estas a su vez lo siguen. Esto indica, que un gestor público que no influye en su personal, y por lo tanto estos no lo siguen, evidentemente no está ejerciendo liderazgo.

Por otro lado, para Lussier y Achua (2011) “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” Es decir, según los autores el liderazgo implica varios temas a la vez, en donde no solo el líder influye en sus seguidores, sino también los seguidores influyen en su líder.

Planeación estratégica

Según Armijo (2009) “La planificación estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen”. Además, la autora menciona que “la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, para alcanzar dichos objetivos” se puede entender entonces, que, si una organización no elabora su planificación estratégica, está avanzando, pero sin un norte u objetivo a donde llegar. He ahí la importancia de esta dimensión de la gestión pública.

Por otro lado, Canarias, Escobes y Altamira (2010) afirman que “La planificación estratégica es un proceso, y los pasos que damos, deben ir sumando reflexión, claridad, acuerdo, sin paralizar ni bloquear el trabajo de nuestra organización, sino integrándose en el e impulsándolo”. Con respecto a la elaboración, los autores mencionan que “La elaboración del plan estratégico dura un tiempo y necesita un ritmo, pero este debe ser adaptado a nuestras posibilidades”. Esto indica que mientras se elabora el plan de acción es importante considerar que la acción y la planificación van juntas, también los autores explican que, si los que elaboran el plan estratégico, no están presentes o viviendo el día a día en el trabajo, las posibilidades de que el mencionado plan estratégico tenga éxito serán muy pocas, porque la aprobación de los trabajadores que ejecutan el proyecto será muy pobre, pues no se han sentido identificados con las ideas o propuestas formuladas.

Supervisión y monitoreo

Según el Ministerio de Educación (2009), la supervisión “Es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes” Asimismo, respecto al monitoreo el Ministerio de educación afirma que “es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro de los insumos, procesos y productos esperados”, de aquí se interpreta el trabajo constante que debe realizar un gestor público con su personal, con el objetivo de identificar a

trabajadores eficientes, asimismo a corregir y subsanar acciones o conductas de negligencia o deficiencia, con el objetivo de brindar un mejor servicio. Por otro lado, para Vega y Nieves (2016) “el componente supervisión y monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas en las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias” Es decir, para los autores, la supervisión y el monitoreo es un componente importante dentro de las funciones de la dirección de una organización.

Si bien, el presente trabajo de investigación se enfoca en la relación de la motivación intrínseca con la gestión pública, queda abierta la interrogante para futuras investigaciones, sobre cuál sería la relación de la motivación extrínseca con la gestión pública, es decir, el factor externo como los incentivos, los reconocimientos, los ascensos y promociones, los bonos y los sueldos ¿guardarán relación con una eficiente gestión pública?

Método.

Participantes

La población estuvo conformada por 450 directores y directoras del sector público, de la Ugel N° 06 – Lima, además de los directores de los CEBA y CEBE quienes también pertenecen a la jurisdicción de la Ugel n° 06. La población analizada es diversa, ya que involucra a directores y directoras que dirigen centros educativos con una población de 500 a 800 alumnos y los centros educativos más pequeños con 220 alumnos aproximadamente.

Para la elección de la muestra se consideró el muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir no se conoce la probabilidad con la que se pueda seleccionar a los directores o directoras. La muestra estuvo conformada por 100 gestores públicos, que laboran en diversos centros educativos, dentro los 6 distritos que conforman la Ugel N° 6.

Instrumentos de recolección de datos

Este estudio empleó el “Cuestionario de motivación intrínseca laboral” que consta de 25 preguntas, diseñada para la autoaplicación por medio de la escala tipo Likert presentando 4 opciones de respuesta, y que tiene el objetivo de medir los niveles de motivación intrínseca y tendencia motivacional en el trabajo, elaborado por David Enrique Juárez Morales (2016), Guatemala. El segundo instrumento “Evaluación de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa” consta de 20 preguntas, asimismo fue diseñada para la autoaplicación, presentando 4 opciones de respuesta utilizando la escala de tipo Likert, teniendo como objetivo recopilar información sobre la gestión del director,

adaptado del cuestionario utilizado y validado por Lastenia Salazar Saldaña (2010), por lo cual se consideró idóneo para aplicarlo en el presente estudio.

Tratamiento estadístico

Los datos obtenidos en noviembre del 2018, a través de los dos instrumentos, fueron recopilados en la hoja de cálculo Excel y analizados con el paquete estadístico SPSS, mediante el cual obtendremos gráficos de los resultados sobre la motivación intrínseca y la relación con la gestión de los directores y directoras de los centros educativos.

Para verificar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el alfa de Cronbach (α) encontrándose una excelente confiabilidad (tabla 1). Asimismo, con respecto a los datos estadísticos, se observó de los resultados de la motivación intrínseca una media (\pm) que indica distribución simétrica (tabla 2), sin embargo, con respecto a los resultados de la variable gestión pública se halló una media (\pm) que indica ligera distribución asimétrica (tabla 3). Asimismo con el objetivo de conocer si las puntuaciones de la muestra siguen o no una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica Kolmorov – Smirnov (K – S), encontrándose que existe normalidad (tabla 4). Por otro lado, con el objetivo de conocer si existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación intrínseca y la gestión pública, como estadígrafo paramétrico, se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson (r) ver (tabla 5).

Resultados

Análisis de correlación y pruebas de hipótesis

Hipótesis general

H_G Existe una relación significativa entre la motivación intrínseca y la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 - Lima.

H_O No existe una relación significativa entre la motivación intrínseca y la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 - Lima.

Tabla 1.

De los resultados obtenidos luego aplicar el coeficiente de alfa de Cronbach se encontró consistencia interna de cada instrumento utilizado, es decir, ambos instrumentos presentan una excelente confiabilidad.

Confiabilidad de los instrumentos mediante el alfa de Cronbach

Ítems	Instrumento 1	Instrumento 2
Alfa de Cronbach	0,864	0,920
Nro. de elementos	20	20

Rolly Rivas Huaman (2019)

Tabla 2.

De los resultados estadísticos de la variable motivación intrínseca de los directores y directoras de los centros educativos de la UGEL N° 06 en Lima, se encontró una media de $85,46 \pm 5,771$ puntos, situándose en el nivel superior (76 – 100). Esto indica que las puntuaciones de la motivación intrínseca tienen distribución simétrica.

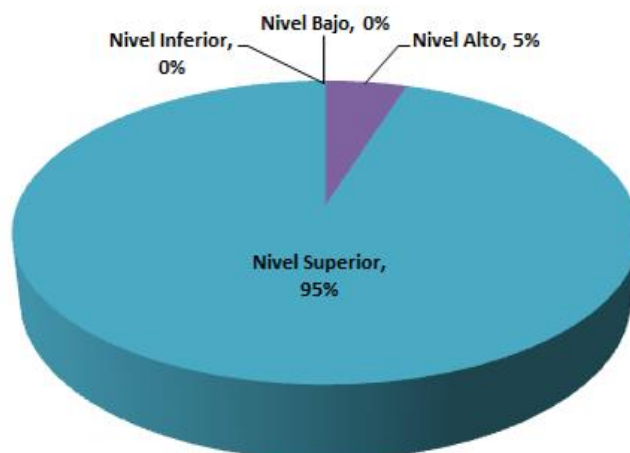
Estadísticos de la variable motivación intrínseca

Estadísticos	Motivación intrínseca	
N	100	
Media	85,46	
Mediana	85,00	
Moda	82	
Desviación estándar	5,771	
Varianza	33,301	
Asimetría	-0,023	
Curtosis	0,240	
Mínimo	69	
Máximo	100	
Percentiles	25	82,00
	50	85,00
	75	89,00

Rolly Rivas Huaman (2019)

Figura 1.

De la información extraída mediante el instrumento “Cuestionario de la motivación intrínseca laboral” aplicado a la muestra de 100 directores se identifica que el 5% de los directores y directoras de los 6 distritos que conforman la UGEL N° 06 – Lima tienen un nivel alto de motivación intrínseca, respecto de un 95% que tienen una percepción de nivel superior de su motivación intrínseca.

Motivación intrínseca de los directores de los 6 distritos que conforman la UGEL N° 06 - Lima

Rolly Rivas Huaman (2019)

Tabla 3.

De los resultados estadísticos de la variable gestión pública de los directores y directoras de los centros educativos de la UGEL N° 06 en Lima, se encontró una media de 68.15 ± 8.274 puntos, situándose en el nivel superior (61 – 80). Esto indica que las puntuaciones de la gestión pública tienen distribución asimétrica.

Estadísticos de la variable gestión pública

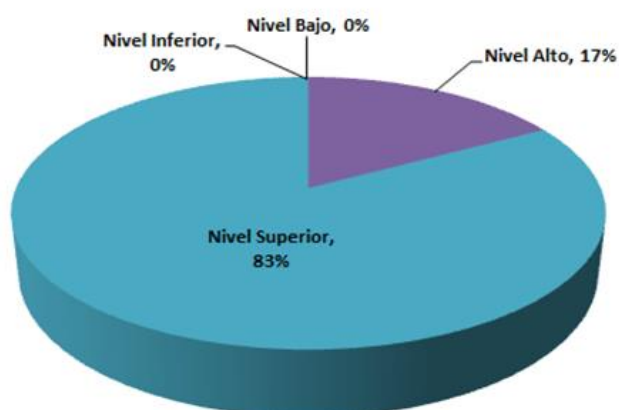
Estadísticos	Gestión pública
N	100
Media	68,15
Mediana	68,00
Moda	80
Desviación estándar	8,274
Varianza	68,452
Asimetría	-0,504
Curtosis	0,022
Mínimo	41
Máximo	80
Percentiles	25
	50
	75
	62,25
	68,00
	75,00

Rolly Rivas Huaman (2019)

Figura 2.

De la información extraída mediante el instrumento “Evaluación de la calidad de gestión del personal directivo en la institución educativa” aplicado a la muestra de 100 directores y directoras se identifica que el 17% considera tener un nivel alto de gestión pública, mientras que un 83% de los gestores educativos percibe tener un nivel superior de gestión pública.

Gestión pública de los directores de los 6 distritos que conforman la UGEL n° 06.



Rolly Rivas Huaman (2019)

Tabla 4.

- La distribución de contraste es la Normal
- Se han calculado a partir de los datos

De la aplicación de la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov se encontró que existe significancia asintótica mayor al 0,05 en las dos variables, esto indica que existe normalidad en la distribución alrededor de la media.

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Motivación intrínseca	Gestión pública
N	100	100	
Parámetros normales^{a,b}	Media	85,46	68,15
	Desviación típica	5,771	8,274
Diferencias más extremas	Absoluta	0,063	0,089
	Positiva	0,063	0,076
	Negativa	-0,050	-0,089
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,063	0,089
Sig. Asintót. (bilateral)		0,200	0,052

Rolly Rivas Huaman (2019)

Tabla 5.

Del análisis estadístico realizado mediante el coeficiente de correlación de Pearson se encontró que: $r = +0,178$ y $p = +0,077$; teniendo en cuenta que el valor permitido de p debe ser menor a $0,05$, no es significativa porque es mayor a $+0,05$. Con los datos que se analizaron anteriormente, se puede afirmar que no existe una relación estadísticamente significativa entre la motivación intrínseca y la gestión pública. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis general y se acepta la hipótesis nula, de esta manera: No existe una relación significativa entre la motivación intrínseca y la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 - Lima.

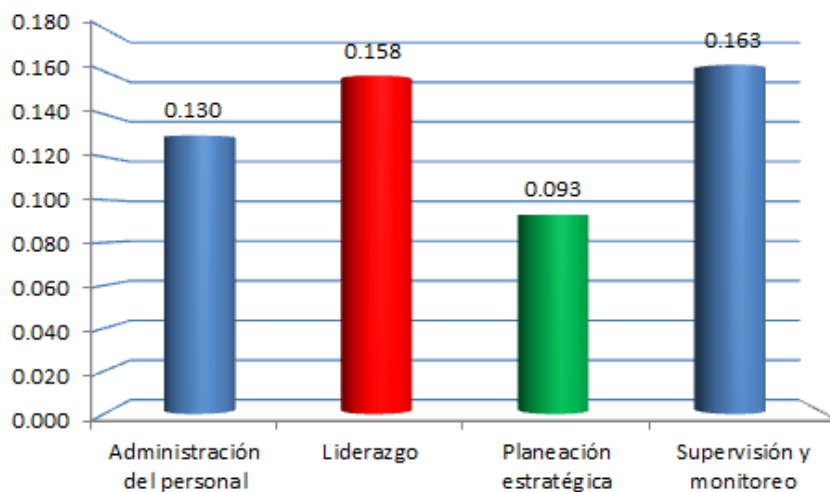
Correlación de Pearson entre la motivación intrínseca y la gestión pública

			Motivación intrínseca	Gestión pública
Pearson	Motivación intrínseca	Coefficiente de Correlación	1	0,178
		Sig. (bilateral)	.	0,077
		N	100	100
	Gestión pública	Coefficiente de Correlación	0,178	1
		Sig. (bilateral)	0,077	.
		N	100	100

Rolly Rivas Huaman (2019)

Figura 3.

Coefficiente de correlación de cada una de las dimensiones de la variable Gestión pública.



Rolly Rivas Huaman (2019)

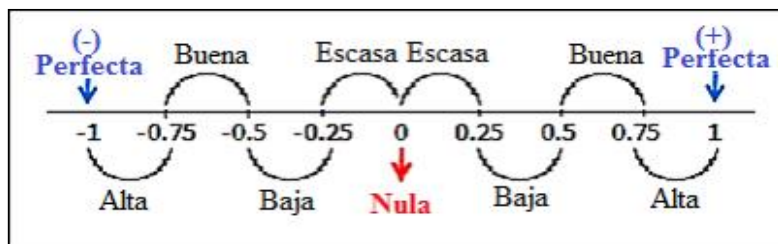
Discusión de resultados

Luego de aplicar la prueba de normalidad de Kolmorov – Smirnov, se encontró significancia asintótica mayor al 0.05 en las dos variables, por ello se determinó utilizar el estadígrafo paramétrico del Coeficiente de Correlación de Pearson, hallándose que la variable motivación intrínseca y la variable gestión pública no guardan relación estadísticamente significativa ($r = 0.178$).

Figura 4.

Los resultados de la investigación indican que no existe relación estadísticamente significativa ($r = 0,178$) entre la motivación intrínseca y la gestión pública de los directores de los 6 distritos que conforman la UGEL N° 06 - Lima. Para mejor interpretación del nivel de correlación entre las variables motivación intrínseca y gestión pública de los directores y directoras en las instituciones mencionadas mostramos a continuación la escala de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.

Escala para interpretar el coeficiente de correlación de Pearson



Rolly Rivas Huaman (2019)

Tomando en cuenta esta escala (Coeficiente de Correlación de Pearson), se puede afirmar que existe una relación escasa entre la motivación intrínseca y la gestión pública de los directores de los 6 distritos que conforman la UGEL N° 06 - Lima.

De los resultados de la variable gestión pública, evaluados a través del instrumento “Evaluación de la calidad de gestión del personal directivo de instituciones educativas” se obtuvieron valores que fueron menores a 0.5, con los siguientes resultados por cada dimensión, administración del personal ($r = 0,158$), liderazgo ($r = 0,158$), planeación estratégica ($r = 0,093$) y supervisión y monitoreo ($r = 0,163$), lo cual nos indica que existe una relación escasa con cada una de sus dimensiones y la variable motivación intrínseca.

Con respecto a la investigación de Palma (1998) en trabajadores, profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, se encontró un bajo nivel de correlación entre la motivación y el clima laboral, lo que indica la independencia de cada una de estas variables, y lo importante de convertir la motivación en un factor importante para cumplir metas y objetivos en la institución. En comparación con este estudio, se obtuvo como resultado que la mayoría de los directores tienen una motivación intrínseca de nivel superior para realizar sus funciones educativas; en cuanto a la gestión pública, se obtuvo como resultado que la mayoría de los directores tienen un nivel superior, pero no existe relación entre ambas variables, por lo tanto con respecto a la relación de la motivación con el clima laboral, se encontró que existe similitud entre los resultados de la investigación citada con los resultados de la presente investigación.

En esa misma línea, López (2000) realizó una investigación descriptiva correlacional en Venezuela, en donde quería conocer la relación en los niveles de excelencia conductual en el trabajo con los niveles de motivación del trabajador. La muestra estuvo conformada por 62 profesores del núcleo Rural n°107 del estado de Táchira. En los resultados se encontró que la mayoría se encontraba en categorías media y baja, respecto a sus necesidades motivacionales de autoestima, seguridad, logro, afiliación y poder, en donde solo el 15% alcanzó la categoría alta, esto indica que los profesores evaluados, manifiestan poca motivación para realizar su trabajo, ya que su motivación intrínseca tiene un mediano nivel de excelencia, sin embargo, cumplen de manera óptima con su labor docente. También aquí encontramos que la motivación intrínseca es una variable independiente a las dimensiones de la gestión pública, y que guarda similitud con el estudio aquí presentado.

Conclusiones

1. Los resultados de esta investigación indican que no existe una relación significativa (coeficiente de correlación de Pearson: $r = +0,178$) entre las variables motivación intrínseca y gestión pública de los directores y directoras de la UGEL N° 06 en Lima. De los resultados se interpreta, que los directores y directoras de estas instituciones educativas presentan una motivación intrínseca alta para trabajar y también realizan una gestión pública de forma óptima, alcanzando así muchos objetivos institucionales, pero también se obtuvo como resultado que su motivación intrínseca y su gestión pública no se relacionan.
2. Esto indica que el hecho de que un director presenta una buena motivación intrínseca, no garantiza que realizara una buena gestión pública. Por otro lado, si el gestor educativo, presenta una excelente gestión pública educativa, esto no asegura que el gestor público tenga una alta motivación intrínseca.

Bibliografía

- Alderfer, C. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4 (2), pp. 142-175. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/003050736990004X>
- Alfaro, M. (2012) Administración de personal. Red Tercer Milenio: México. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Armijo, M. (2009) Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES/CEPAL. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Canarias, E., Escobés, E. y Altamira, F. (2010) Manual de planificación estratégica. ¿Quiénes somos? ¿De dónde venimos? ¿A dónde vamos? Bereintza. http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/367_CAST-3sgestion5.pdf
- Etienne, G. (1986) Educación médica y salud. Vol 20 n° 2. Pp 238. <http://hist.library.paho.org/Spanish/EMS/6926.pdf>
- García, I. (2007) La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto publico* N° 47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2341565>
- González, M., Tourón, J. y Gaviria, J. (1994) La orientación motivacional intrínseco-extrínseca en el aula: validación de un instrumento. 46(1) *Revista de pedagogía* p 35 – 51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54461>

- Juárez, D. (2016) Relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala. Tesis, Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/42/Juarez-David.pdf>
- López, E. (2000). Estrategias de configuración conductual. Pre niveles de excelencia en la operatividad motivacional del rol docente. Trabajo de Maestría no Publicado. C.I.P.S.S.V. Táchira.
- Lussir, R. y Achua, C. (2011) Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cosegraf. <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- McClelland, D. C. (1987) Human Motivation. Cambridge University Press. Re-issued in digitally printed versión 2009. https://www.amazon.com/-/es/David-C-McClelland-ebook/dp/B00KILLKDM#reader_B00KILLKDM
- Marroquín, R., Saucedo, G. (2011) Propuesta de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral. Universidad de San Carlos de Guatemala. http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_1898.pdf
- Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. https://www.academica.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H?auto=download
- Maxwell, J. (1996) Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe: EEUU. <https://www.webdelclub.com/whuracan/docu/des000019.pdf>
- Minedu (2009) Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica. P.6 file:///C:/Users/guill/Downloads/supervision_pedagogica.pdf
- Palma, S. (1998). Motivación y desempeño laboral. Separata Fac. Psicología URP. Lima.
- Pérez, A. (2014) Enfoques de la gestión escolar: una aproximación en el contexto latinoamericano. Artículo. Universidad pedagógica nacional. México. <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3693/3658>
- Salazar Saldaña, L. (2010). Calidad de gestión del personal directivo en la Institución Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey-Iquitos, 2009. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/browse?type=author&value=Salazar+Salda%C3%B1a%2C+Lastenia>
- Skinner, B. F. (1953) Science and Human Behaviour. New York: MacMillan. Traducción española: Ciencia y Conducta Humana. Barcelona: Martínez Roca.
- Vega, L. y Nieves, A. (2016) Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno. Sistema de información científica REDALYC. Vol. 22 (1). <https://www.redalyc.org/html/1815/181543577007/>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66 (5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>