

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO
DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDAHUASI**

PRESENTADO POR:

Ana María La Rosa Pichilingue

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA
EDUCACIÓN**

ASESOR:

Dr. Daniel Lecca Ascate


HUACHO - 2019

**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DIRECTIVO Y EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
ANDAHUASI**

Ana María La Rosa Pichilingue

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. Daniel Lecca Ascate

The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion is a large circular emblem. It features a central yellow figure that is a stylized representation of a rooster or a similar bird, with a crown on its head and a long tail. The figure is set against a light blue background. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN" is written in a circular path around the central figure. The word "HUACHO" is written at the bottom of the circle. The entire logo is rendered in a semi-transparent, light yellow color.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

A Dios todopoderoso y misericordioso, por darme las fuerzas y permitir cumplir este nuevo reto en mi vida.

A familia por la comprensión y la confianza demostrada durante esta etapa de mi vida.

A todas las personas que estuvieron conmigo y me brindaron el apoyo para continuar y llegar a la meta.

Ana María La Rosa Pichilingue

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme cumplir mis metas.

A la Universidad por la ayuda que brinda a los profesionales para seguir creciendo y por el compromiso que tiene por la mejora de la calidad educativa en nuestro país.

A los profesores que formaron parte de la formación profesional y del logro de este reto emprendido.



Ana María La Rosa Pichilingue

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| CAPÍTULO I | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática | 1 |
| 1.2 Formulación del problema | 3 |
| 1.2.1 Problema general | 3 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 3 |
| 1.3 Objetivos de la investigación | 3 |
| 1.3.1 Objetivo general | 3 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 3 |
| 1.4 Justificación de la investigación | 4 |
| 1.5 Delimitaciones del estudio | 5 |
| 1.6 Viabilidad del estudio | 5 |
| CAPÍTULO II | 7 |
| MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 7 |
| 2.1.1 Investigaciones internacionales | 7 |
| 2.1.2 Investigaciones nacionales | 9 |
| 2.2 Bases teóricas | 12 |
| 2.3 Definición de términos básicos | 25 |
| 2.4 Hipótesis de investigación | 27 |
| 2.4.1 Hipótesis general | 27 |
| 2.4.2 Hipótesis específicas | 27 |
| 2.5 Operacionalización de las variables | 27 |
| CAPÍTULO III | 29 |
| METODOLOGÍA | 29 |
| 3.1 Diseño metodológico | 29 |
| 3.2 Población y muestra | 30 |
| 3.2.1 Población | 31 |
| 3.2.2 Muestra | 31 |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| 3.3 | Técnicas de recolección de datos | 31 |
| 3.4 | Técnicas para el procesamiento de la información | 33 |
| 3.5 | Matriz de consistencia (ver anexo) | 33 |
| CAPÍTULO IV | | 34 |
| RESULTADOS | | 34 |
| 4.1 | Análisis de resultados | 34 |
| 4.2 | Contrastación de hipótesis | 43 |
| CAPÍTULO V | | 50 |
| DISCUSIÓN | | 50 |
| 5.1 | Discusión de resultados | 50 |
| CAPÍTULO VI | | 53 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 53 |
| 6.1 | Conclusiones | 53 |
| 6.2 | Recomendaciones | 54 |
| REFERENCIAS | | 55 |
| 7.1 | Fuentes bibliográficas | 55 |
| ANEXOS | | 60 |

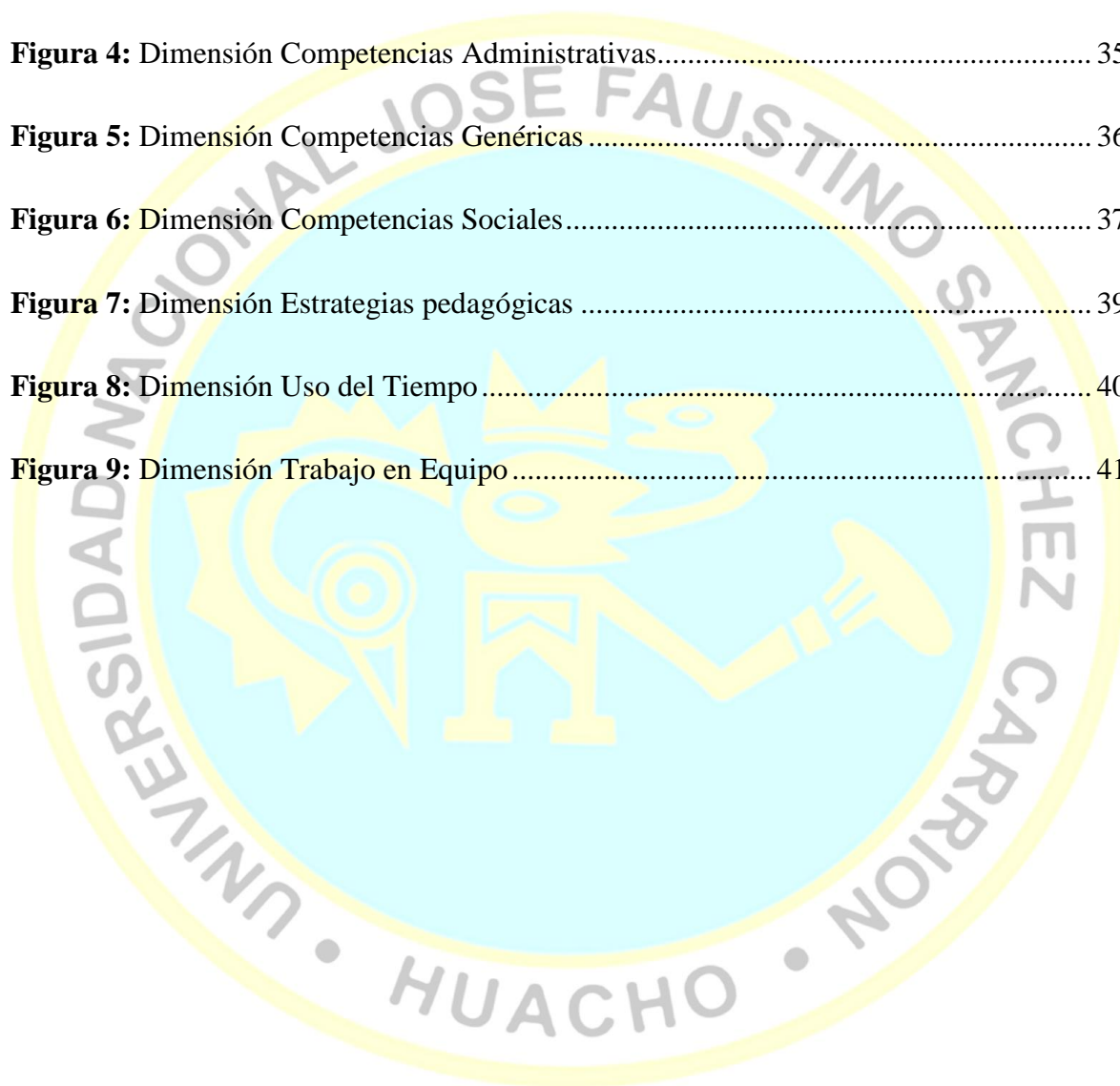


ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Variable 1: Competencias Gerenciales..... | 27 |
| Tabla 2: Variable 2 Desempeño Docente..... | 28 |
| Tabla 3: Dimensión Competencias Administrativas..... | 34 |
| Tabla 4: Dimensión Competencias Genéricas..... | 36 |
| Tabla 5: Dimensión Competencias Sociales..... | 37 |
| Tabla 6: Dimensión Estrategias pedagógicas..... | 38 |
| Tabla 7: Dimensión Uso del Tiempo..... | 40 |
| Tabla 8: Dimensión Trabajo en Equipo..... | 41 |
| Tabla 9: Resumen Desempeño Docente..... | 42 |
| Tabla 10: Tabla de Frecuencias - Dimensión Estrategias Pedagógicas..... | 44 |
| Tabla 11: Pruebas de Chi Cuadrado - Dimensión Estrategias Pedagógicas..... | 44 |
| Tabla 12: Tabla de Frecuencias - Dimensión Uso del tiempo..... | 45 |
| Tabla 13: Pruebas de Chi Cuadrado - Dimensión Uso del tiempo..... | 45 |
| Tabla 14: Tabla de Frecuencias - Dimensión Trabajo en equipo..... | 46 |
| Tabla 15: Pruebas de Chi Cuadrado - Dimensión Trabajo en equipo..... | 46 |
| Tabla 16: Correlaciones Primera hipótesis..... | 47 |
| Tabla 17: Correlaciones Segunda hipótesis..... | 48 |
| Tabla 18: Correlaciones tercera hipótesis..... | 49 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Competencias Administrativas | 15 |
| Figura 2: Competencias Genéricas..... | 18 |
| Figura 3: Competencias Sociales | 20 |
| Figura 4: Dimensión Competencias Administrativas..... | 35 |
| Figura 5: Dimensión Competencias Genéricas | 36 |
| Figura 6: Dimensión Competencias Sociales..... | 37 |
| Figura 7: Dimensión Estrategias pedagógicas | 39 |
| Figura 8: Dimensión Uso del Tiempo..... | 40 |
| Figura 9: Dimensión Trabajo en Equipo | 41 |



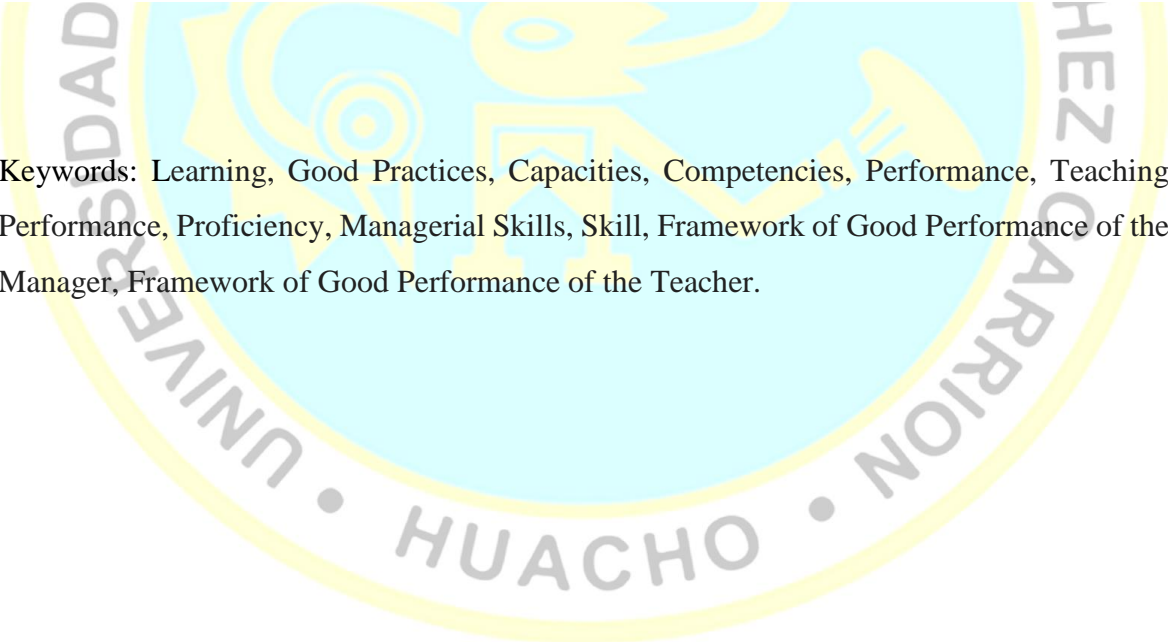
RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi. Con este fin se aplicaron los instrumentos a 32 docentes de la Institución Educativa en estudio. Las hipótesis formuladas planteaban que si existe relación significativa entre las variables. El estudio planteado fue no experimental, transeccional. La información se recolectó a través de la aplicación del cuestionario como instrumento principal. Para el procesamiento estadístico se utilizó la prueba chi cuadrado y la correlación de Pearson el programa SPSS. Los resultados encontrados permitieron comprobar las hipótesis planteadas, es decir que las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi. Se formularon las conclusiones y recomendaciones del caso.

Palabras clave: Aprendizaje, Buenas Prácticas, Capacidades, Competencias, Desempeño, Desempeño Docente, Dominio, Competencias Gerenciales, Habilidad, Marco de Buen Desempeño del Directivo, Marco de Buen Desempeño del Docente.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between management skills of the management team and the teaching performance at the Andahuasi Educational Institution. To this end, the instruments were applied to 32 teachers from the Educational Institution under study. The formulated hypotheses suggested that there is a significant relationship between the variables. The proposed study was non-experimental, transectional. The information was collected through the application of the questionnaire as the main instrument. For the statistical processing the chi-square test was used and the Pearson correlation was the SPSS program. The results found allowed to verify the hypotheses, that is to say that the managerial competencies of the management team are directly related to the teaching performance in the Educational Institution Andahuasi. The conclusions and recommendations of the case were formulated.



Keywords: Learning, Good Practices, Capacities, Competencies, Performance, Teaching Performance, Proficiency, Managerial Skills, Skill, Framework of Good Performance of the Manager, Framework of Good Performance of the Teacher.

INTRODUCCIÓN

La administración de la Institución Educativa es el resultado de las condiciones del trabajo de sus integrantes, y con mucha más razón si son quien la tienen a cargo, en este caso el equipo directivo. Si la organización es competitiva quiere decir que su personal es competitivo, entonces el ser competitivo no es un atributo independiente del personal.

De acuerdo a los cambios acelerados que se vienen dando en el país y en el mundo, el sector educación no puede ser ajeno a los avances tecnológicos y científicos, tiene que ir a la par con todo ello, específicamente en el tema de la administración y desarrollo social.

Es así que, en esta investigación, realizamos un análisis del perfil competente de los directivos de la Institución Educativa en estudio, específicamente en el aspecto pedagógico, administrativo y gerencial, y sus aportes en bien de la calidad educativa local. Así como también, el desempeño de los docentes, como factor fundamental en la educación de los estudiantes.

Considero que mi estudio es importante ya que me va a permitir realizar algunas sugerencias que tiendan a elevar la calidad de formación de los docentes, planteando propuestas para mejorar el contexto administrativo como elementos que favorezcan la calidad educativa.

Bajo este contexto, se ha diseñado el presente trabajo de investigación con la finalidad de determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa en estudio. Por ello, los temas se organizan en el análisis de la problemática y aspectos teóricos que apoyen el tema; con una investigación descriptiva para conseguir información real del problema y así, plantear recomendaciones que fomenten una educación de calidad.

Se revisó información bibliográfica sobre algunos aspectos teóricos referentes al tema. Para sustentar el estudio y desde la perspectiva del problema planteado, la investigación se delimitó en un marco conceptual y teorías que condujeron el análisis de los datos.

Los aportes de esta investigación han sido ordenados en cinco capítulos en los que se delinearán de manera concisa y precisa el fundamento teórico, el desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos después del análisis estadístico.

En el Capítulo I abordamos el planteamiento del problema en estudio, la formulación del problema general, objetivos generales y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se desarrollan el marco teórico, antecedentes de la investigación, bases teóricas – científicas, definición de conceptos y la formulación de la hipótesis.

El Capítulo III trata sobre la metodología de la investigación, técnicas, tipo, población y muestra de la investigación.

El Capítulo IV incluye los resultados de la investigación.

En el Capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo de investigación.

Y, finalmente, se mencionan las fuentes de información y los anexos considerados en la investigación.

La autora

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Actualmente, la tendencia a la calidad total es un tema que cada vez es más urgente de asumir en todos los sectores, principalmente en las instituciones sociales, como es el caso de aquellas que brindan servicios educativos.

El sector educación es uno de los más complejos en cuanto a su organización, ya que su propósito no es la producción en masa, sino la formación educativa e integral de los estudiantes en todos los niveles. De allí, la relevancia de asegurar la calidad educativa, contando con una buena plana docente, supervisando el proceso de formación, manteniendo un clima laboral adecuado, procurando la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de docentes y estudiantes.

Lamentablemente las instituciones educativas, una de las grandes dificultades que escapa a toda esta situación es la elección de las autoridades y muchas veces no se evalúa en ellas las capacidades adecuadas para manejar problemas organizacionales, por ejemplo, las competencias generales. Si la elección de quienes dirigen las instituciones educativas se realizará considerando capacidades de gestión y liderazgo, es probable que tales autoridades tendrían un desempeño gerencial adecuado.

En ese sentido, la (UNESCO, 2000) plantea que:

La acción pedagógica representa los pilares que determinan la misión y visión de las instituciones educativas para apoyar la gestión curricular bajo un diagnóstico y cursos alternativos de acción que tengan como principio de gestión la satisfacción laboral del docente. (p.32)

Considero que en las instituciones educativas pueden existir muchos docentes con capacidades idóneas, sin embargo, la gran debilidad es la organización administrativa y

direccionales de éstas. Esta gestión se ve influenciada por variables internas y externas que exigen cambios significativos, llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad.

Las investigaciones sobre la problemática educativa, generalmente se centran en el estudio de las competencias de los docentes y estudiantes, y no en las funciones de los directivos, quien también comparte la responsabilidad del buen funcionamiento de la institución educativa

(Chiavenato, 2006) afirma: "Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (p.36).

Es así que, el Ministerio de Educación viene implementando políticas educativas y direccionales, no solo para elevar el rendimiento académico de los estudiantes, sino, de garantizar una buena dirección de todos los procesos de enseñanza aprendizaje en las Instituciones Educativas a nivel nacional, con el propósito de mejorar la calidad de la educación, ha aprobado el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD), en el año 2012; y, el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir), en el 2014. En ambos instrumentos, se establecen los dominios, las competencias y los desempeños que deben poseer tanto directivos como docentes, de tal forma que se logre mejorar la gestión pedagógica, administrativa e institucional en las instituciones educativas.

Estos dos instrumentos de gestión se caracterizan por colocar en el centro, los aprendizajes de los estudiantes; es decir, que la labor que realizan el personal directivo y docentes, en conjunto con la comunidad educativa, estén orientados a crear las condiciones óptimas para lograr que los estudiantes desarrollen competencias, capacidades y actitudes que les permita desempeñarse en diferentes contextos.

En ese sentido, realice un estudio en la Institución Educativa "Andahuasi", ubicada en el Distrito de Sayán, de la provincia de Huaura, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 09, y de ese modo analizar la práctica de gestión del equipo directivo integrado por el director y los coordinadores de áreas (Pedagógicas, administrativas y Tecnológicas), y su relación con la practica pedagógica; y así determinar las deficiencias de organización, según la encuesta aplicada a 8 docentes y 20 padres de familia, quienes manifiestan en su mayoría observar dificultades que se vienen dando en la institución educativa en mención.

Frente a tal planteamiento descrito surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi?

Para resolver este problema, se realizó este estudio y determino la relación entre las competencias generales del equipo directivo y el desempeño docente y arribar a conclusiones que garanticen la formación integral de los estudiantes.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el buen manejo de estrategias pedagógicas de los docentes?

¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el uso adecuado del tiempo de los docentes?

¿Qué relación hay entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el trabajo en equipo de los docentes?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el buen manejo de estrategias pedagógicas de los docentes.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el uso adecuado del tiempo de los docentes.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el trabajo en equipo de los docentes.

1.4 Justificación de la investigación

Vista la situación que se presenta en las instituciones educativas en el país, nuestra investigación tiene importancia significativa, puesto que hace énfasis en dos aspectos muy relacionados con el desarrollo del contexto educativo como son: Competencias Gerenciales y Desempeño Docente.

Conveniencia

La necesidad de una adecuada dirección gerencial en las Instituciones Educativas de la localidad, trae consigo la mejora de la calidad en materia educativa, debiendo adoptarse las acciones oportunas a fin de que tanto directivos como docentes posean las mejores herramientas para un mejor desempeño laboral; lo que en gran medida es responsabilidad de los directivos de todos los niveles educativos, quienes deberán orientar su trabajo considerando al estudiante, como el centro de este proceso y el constructor de sus propias competencias y capacidades.

Relevancia Social

La presente investigación es relevante para la sociedad porque apoya en la reforma de la calidad educativa en nuestro país, planteando que las competencias gerenciales de los directivos son importantes en el desempeño de los docentes al interior de sus aulas de aprendizaje.

Implicaciones prácticas

Posee implicaciones prácticas porque las competencias gerenciales de los directivos se relacionan directamente en el desempeño docente, pues un educador bien capacitado, con buena autoestima y excelente dirección puede desenvolverse de mejor manera en los diferentes contextos educacionales.

Valor teórico

En cuanto al aporte que la presente investigación ofrece, son conocimientos relacionados a las competencias gerenciales de los docentes directivos en ambientes educativos, por lo tanto, servirá de fuente de información y antecedentes para futuras investigaciones relacionadas al tema.

Utilidad metodológica

La presente investigación aborda el estudio de la relación de las competencias gerenciales de los docentes directivos, su aporte al quehacer educativo, sus relaciones interpersonales, participación y fortalecimiento de valores con los docentes. Este trabajo contribuye en el campo pedagógico-didáctico, puesto que, una adecuada planificación, organización y ejecución gerencial, favorece un buen servicio educativo a los estudiantes en la medida que los profesores eleven el nivel de desempeño profesional trabajando en equipo y organizando mejor el tiempo.

1.5 Delimitaciones del estudio

Para efectuar el presente trabajo, se realizó las coordinaciones con el personal directivo y administrativo de Institución Educativa Andahuasi. Se contó con los recursos financieros necesarios, en lo que respecta a recursos humanos, el asesor de la investigación fue un docente de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

En cuanto a las variables involucradas en el estudio, abarcó Competencias Gerenciales y el desempeño docente, variable 1 y 2 respectivamente.

Los límites de estudio referente a la población estuvieron centrados en el personal directivo y el total de docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa. Existen limitaciones de tiempo ya que para el trabajo de campo estuvo previsto en el periodo de dos meses.

1.6 Viabilidad del estudio

La presente investigación se realizó gracias a la facilidad que nos brindó el personal directivo y docente de la Institución Educativa en estudio.

Técnica

Este trabajo de investigación cumplió con todos los requisitos establecidos por la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

Ambiental

Nuestra investigación por ser netamente académica, no afectó el medio ambiente en ninguno de sus niveles.

Financiera

El presupuesto y el financiamiento de la inversión estuvo debidamente garantizado por el investigador.

Social

Se ha conformado un equipo de apoyo, el mismo que ya estuvo comprometido para que su participación sea más pertinente y eficiente.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Alcon, 2014) realizó la investigación: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, para optar al Título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela; con la finalidad de describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. (p. 7)

Tipo y diseño de la investigación: ubica dentro del paradigma cuantitativo, diseño de campo, de carácter descriptivo. (p. 40)

Muestra: Estuvo conformada por 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. (p. 41)

Instrumentos: Se utilizó un cuestionario con 26 preguntas con escala Policotómica, con opciones Siempre, Casi siempre, Algunas veces y Nunca. (p. 42)

Conclusiones: El autor concluye que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, puesto que, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal. Asimismo, se identificó debilidades en la gestión, la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones gerenciales del director, falta de comunicación con su personal, la toma de decisiones no es consensuada y no existe trabajo en equipo que garantice un buen desempeño laboral de los docentes. (p. 65 – 66)

(Estrada, 2014) presentó su investigación: “Competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco” Municipio San Carlos Estado Cojedes” para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela; con el propósito de proponer competencias gerenciales al personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, del Municipio San Carlos en el Estado Cojedes. (p. 10)

Tipo y diseño de la investigación: se adoptó la modalidad de Proyecto Factible y diseño de campo. (p. 50)

Muestra: Estuvo conformada por el personal docente del Liceo Nacional Bolivariano “Camoruco”, el cual está constituido por treinta y dos (32) de los cuales 27 son de aula y cinco (05) personal directivo: un (01) director, un Coordinador Pedagógico, dos (02) Coordinadores de Evaluación y un (01) Coordinadores de Seccional. (p. 51)

Instrumentos: Se utilizó el cuestionario con veintiún (21) ítems, con 3 alternativas de respuesta siendo éstas siempre, a veces y nunca y categorizadas en la escala tipo lickert. (p. 52)

Conclusiones: El autor en su investigación pudo determinar que las competencias gerenciales implementadas, presentan cierta debilidad, asociado a la incongruencia en la planificación y el resto de funciones administrativas como son la dirección, organización y control. Sin embargo, como aspecto positivo destaca el reconocimiento, por parte del personal docente, del trabajo en equipo para el desarrollo de actividades, por cuanto consideran que las actividades del mismo están orientadas positivamente hacia facilitarles las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo. Hay debilidades en la comunicación con los docentes lo que perjudica la coordinación de actividades pedagógicas, se evidencia además la falta de mayor compromiso de algunos docentes frente a su labor, reduciendo la efectividad de la praxis pedagógica y en consecuencia el logro de los objetivos y el mejoramiento institucional. (p. 79 – 82)

(Ocando, 2014) desarrolló la investigación: “Competencias gerenciales del personal directivo en Instituciones de Educación Primaria”, tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Planificación Educativa en la Universidad del Zula, Maracaibo; con

el propósito de determinar las competencias gerenciales del directivo en instituciones de Educación Primaria del Municipio Jesús Enrique Lossada en el Estado Zulia, y, proponer lineamientos estratégicos que oriente el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en la gestión en instituciones de Educación Primaria del Municipio Jesús Enrique Lossada en el Estado Zulia. (p. 22)

Tipo y diseño de la investigación: Es una investigación con un diseño no experimental y de campo. (p. 66)

Muestra: Estuvo conformada por 5 directivos y 34 docentes de aula. (p. 67)

Instrumentos: Se utilizó el cuestionario considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado. (p. 69)

Conclusiones: El autor concluyó que las competencias administrativas evaluadas con los indicadores de: planificación, organización, dirección y control “casi nunca” se cumplen. De esto se infiere que las etapas del proceso gerencial se aplican en forma inadecuada, considerando que existen graves deficiencias en la descripción cada uno de estos indicadores en el personal directivo. Por el contrario, los indicadores de: empatía, congruencia y asertividad entre el personal, se cumplen. En consecuencia, se detectó la presencia de ambientes empáticos en la comunidad educativa, generando una buena relación interpersonal, además de una actuación siempre relacionada a sus valores y el fomento de la asertividad en los docentes para que éstos busquen sus propias soluciones a los problemas que encuentran en su práctica profesional. (p. 96 – 99)

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Díaz & Delgado, 2014) desarrolló la investigación: “Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la Socio formación” Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación: Investigación Pedagógica en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo – Perú; con el objetivo de diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos de la Instituciones Educativas de Chiclayo que contribuya la mejora de la calidad educativa. (p. 20)

Tipo y diseño de la investigación: Es una investigación es de tipo descriptiva-propositiva (proyectiva) en tanto intenta proponer soluciones a una situación determinada;

es descriptiva porque pretende presentar la situación en la que se da la gestión educativa en las instituciones educativas de Chiclayo. (p. 95)

Muestra: La muestra de estudio es de tipo no probabilística y se eligió a criterio de los investigadores, un total de 262 directivos y docentes (p. 97)

Instrumentos: Se utilizó como instrumento un cuestionario dirigido a los directivos y docentes que conforman la muestra. (p. 97)

Conclusiones: Los autores obtuvieron como resultados que los directivos en estudio evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección, lo contrario sucede con la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. Es importante que los directores desarrollen las competencias gerenciales claves, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños como: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio y capacidad de comunicación. (p. 134 – 135)

(Hurtado, 2017) desarrolló la investigación: “El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016” para optar al Grado Académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima; con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016. (p. 20)

Tipo y diseño de la investigación: La investigación es de tipo básica y tiene un alcance correlacional y un diseño no experimental, transversal correlacional. (p. 100)

Muestra: Se trabajó con una muestra probabilística estratificada. La muestra final se redondeó en 140 docentes de Educación Básica Regular (EBR), distribuidos según institución educativa, nivel educativo y sexo (p. 101)

Instrumentos: El instrumento utilizado es el cuestionario, estructurado a base de preguntas con opciones de respuestas cerradas, de escalamiento tipo Likert. (p. 103)

Conclusiones: El autor concluye que existe una correlación alta, positiva y muy significativa entre el liderazgo y el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas. Poseen un buen nivel de manejo directivo, realizan una buena conducción del personal, saben lidiar con el entorno y manejan bien sus relaciones

interpersonales. Según los docentes encuestados, estas competencias directivas tienden a la excelencia. (p. 124)

(Oliva, 2017) presentó la investigación “Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del Distrito del Rímac, 2014”, tesis para optar el grado académico de Doctor en la Universidad César Vallejo de Lima, con el propósito de determinar la relación que existe entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas “España” y “Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo” del distrito del Rímac, 2014 (p. 48)

Tipo y diseño de la investigación: Es una investigación de tipo básico con un diseño no experimental transversal. (p. 51)

Muestra: La muestra está representada por 78 docentes de ambas instituciones, es decir, la totalidad de la población. (p. 52)

Instrumentos: Se utilizó como instrumento un cuestionario que mide las dimensiones: Planeamiento gerencial, organización gerencial y dirección gerencial. (p. 52)

Conclusiones: El autor concluye que existe una relación moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio, en especial, entre la organización gerencial y el desempeño docente, referido éste en las estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo, en las instituciones educativas en estudio, y, entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las referidas instituciones educativas. Respecto al planeamiento gerencial, ésta se relaciona débilmente con el desempeño docente en las mencionadas instituciones (p. 76 – 77)

2.2 Bases teóricas

Competencias Gerenciales

Para un mejor entendimiento del tema, vamos a explicar algunos términos.

Definición de Competencia

Según (Castro & Marchant, 2005) las competencias son

características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el poder hacer (factores situacionales relacionados con la práctica) y el querer hacer (factores emocionales relacionados con la actitud). (p. 65)

El (MINEDU, 2016) después de analizar a diferentes autores, define las competencias de la siguiente manera:

como la facultad de articular, integrar y transferir conocimientos mediante el ejercicio de un conjunto de habilidades y destrezas que permiten desarrollar operaciones mentales o acciones sobre la realidad. Dichas operaciones o acciones pueden hacerse efectivas a fin de lograr un propósito específico, solucionar un problema o por deleite. (p. 15)

En ese sentido, entendemos que un aprendizaje complejo es la combinación de componentes humanos de diferente naturaleza para forjar una transformación de la conducta intencional y con un propósito determinado: satisfacer una necesidad.

Howard Gardner (1995) citado por (Álvarez, 2017) se refiere a las competencias como “la capacidad de una persona para solucionar problemas y producir nuevo conocimiento, fundamentando la participación de tres elementos contribuyentes: El individuo, la especialidad y el contexto...Ser competente es ser talentoso”. (p. 19)

Esta posición de Gardner está relacionada con la inteligencia y la capacidad para solucionar diversas situaciones problemáticas, de allí la necesidad de las organizaciones de contar con personal que si bien es cierto las dirige, también debe ser capaz de resolver los problemas que se presenten.

Definición de Competencias Gerenciales

Benavides (2002) citado por (Díaz & Delgado, 2014) sostiene que se refieren al “conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para logre un desempeño idóneo y eficiente. Entre este tipo de competencias se incluyen los conocimientos, las habilidades y el auto concepto” (p. 92)

Para efectos de nuestra investigación, definimos a las variable competencias gerenciales como las características que son inherentes a los docentes que hacen las veces de gerentes, basadas en conocimientos, destrezas, actitudes que los conviertan en sujetos eficientes y eficaces en sus labores gerenciales en beneficio de la Institución Educativa que dirigen.

Características de las Competencias Gerenciales

Las competencias pueden tener cinco tipos de características, así lo manifiestan (Spencer y Spencer, 1993) citados por (Díaz & Delgado, 2014):

Motivación: son los intereses de una persona, las que dirigen conductas hacia ciertas metas.

Rasgos de personalidad: son las características físicas y respuestas dadas a situaciones. Por ejemplo, el manejo de estrés ante alguna situación.

Concepto propio o concepto de uno mismo: se refieren a las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, la confianza que uno tiene sobre sí mismo.

Conocimientos: es la información que se tiene sobre áreas específicas. Por ejemplo, el conocimiento sobre la organización de una empresa.

Habilidades: es la capacidad que se posee para realizar una actividad física o mental. En el caso de la capacidad mental se incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de la información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos) razonamiento deductivo o inductivo, etc. Por ejemplo, la capacidad de un médico para poder operar sin dañar otros órganos o la capacidad mental de un programador para crear software en un centro de trabajo. Las habilidades y los conocimientos son más fáciles de desarrollar, en cambio, las características profundas de personalidad, son más difíciles de evaluar y desarrollar. (p. 55)

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

Competencias Administrativas: Para Aldape. (2010) citado por (Ocando, 2014) , las competencias administrativas “contribuyen a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y del entorno de la misma. También estudia los procesos de calidad, de productividad y competitividad de estos, según sea la teoría con la cual se construya” (p. 33)

De este modo, Hellriegel y col. (2006) citados por (Ocando, 2014) destaca las funciones administrativas que posee un gerente exitoso, tales como la planeación, organización, dirección y control. (p. 33)

Planificación: Es la más importante actividad en el inicio del encargo administrativo, porque en ella se establece el modelo a seguir en forma ordenada y eficaz, para lograr con éxito los objetivos propuestos por la institución. Es así que, Solanas y Sabaté (2008) citados por (Ocando, 2014), señalan a la planificación “como una herramienta para ayudar al estrategia (en cualquiera de sus facetas) en actuar más ordenadamente” (p. 34)

Organización: Neira (2007) citado por (Ocando, 2014), la considera como “una función del gerente, fundamentada en determinar, establecer la estructura y los procedimientos adecuados para realizar las acciones”. (p. 35). Es por eso que, una buena organización es necesaria en cualquier organización administrativa, ya que, permite lograr los objetivos determinados con menos esfuerzos, ahorra energía, etc.

(Chiavenato, I., 2007), considera que la “organización se refiere al acto de organizar, integrar, estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno” (p. 345).

Dirección: Se relaciona con el hecho de motivar, inspirar y comunicarse con las personas para una adecuada comprensión, sentido de la propiedad o lealtad. La dirección es valiosa porque orienta los lineamientos señalados durante la planeación y organización para lograr las conductas anheladas en los miembros de la estructura organizacional.

Según Pestana y col. (2007) citados por (Ocando, 2014) el objetivo fundamental de la dirección educativa

es mejorar la enseñanza sobre la base de una evaluación que pueda estar sujeta a un control. Es así que, la dirección es un proceso de carácter gerencial permitiendo actuar en los diferentes niveles de una organización para orientar en

la perspectiva de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia, no obstante, esta dirección debe complementarse con una asertiva motivación, conduciendo al crecimiento del trabajador. (p. 39)

Por lo tanto, el director y el equipo directivo deben poseer una visión clara de los roles y actividades a cumplir cada miembro de la comunidad educativa, para juntar esfuerzos en pro de las metas propuestas.

Control: Según las actividades planificadas se ejerce el control del personal por parte de las personas idóneas y calificadas para tal efecto. Por eso, es necesario tener una planeación adecuada y estratégica, para ser objeto de un control, cuyo fin es certificar que todo vaya de acuerdo con los objetivos institucionales.

Para (Ascanio, 2011), el control “representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido” (p.42).

Asimismo, (Chiavenato, I., 2007), quien considera al “control como una función administrativa que permite medir y corregir el desempeño para asegurar los objetivos organizacionales y los planes establecidos para alcanzarlos se realicen” (p.367),

En tal sentido, los directivos tienen el control sobre las actividades de la gestión y solamente autorizan la continuidad de las actividades después de comprobar que los diversos patrones se están persiguiendo.

Figura 1: Competencias Administrativas



Fuente: Competencias administrativas_(Ocando, 2014)

Competencias Genéricas: (Hernandez y Rodríguez, 2006), las define como “aquellas competencias que describen el comportamiento asociado con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar a otro” (p. 391)

Según el autor, estas competencias son esenciales para la gestión de recursos, el trabajo en equipo, el procesamiento de la información requerida, para desempeñar las actividades de un puesto de trabajo, teniendo como referencia la organización. Con estas competencias, se exige la habilidad de comprender las complejas interrelaciones de los diferentes procesos laborales, el monitoreo y corrección del desempeño, teniendo como referencia el puesto de trabajo, el nivel de responsabilidad y los requerimientos de la organización.

Según Reyes (2008) citado por (Ocando, 2014) “las competencias deben formar parte de las habilidades de los profesionales de las organizaciones, específicamente de los gerentes educativos, a fin de ser útiles en sus equipos de trabajo, creando una cultura de alto desempeño dentro de la organización” (p. 45). Por eso, los profesionales deben ser capaces de identificar otros puntos, e involucrar en sus áreas y en sus ideas al grupo, manteniendo informado a los demás, haciendo uso de servicios de apoyo y utilizando las habilidades de los miembros del equipo.

Según estos autores, la competencia genérica es el conjunto de competencias asociadas al desempeño en un nivel o área organizacional determinada. Son observables, se aplican al trabajo y ayudan a lograr los objetivos propuestos por los directivos, ya que, su propósito está orientado a fortalecer la identidad de las personas que dirige, considerando que nacen de las políticas y objetivos de la organización. Es así que, estas competencias pueden ser medidas a través de la comunicación, liderazgo y autonomía.

Comunicación: Es un componente básico para la solución de problemas laborales y relaciones interpersonales en la institución educativa a fin de lograr sus objetivos y la integración de todos los elementos que en ella intervienen. Con respecto a la comunicación en el ámbito de la escuela, (Bolívar, 2011) se define como “la libertad que tienen los miembros de la comunidad para emitir información o datos de manera precisa y objetiva sobre la realidad observada y las necesidades del contexto” (p.67).

En tanto (Robbins, 2006), afirma “que ningún grupo puede existir sin la comunicación, pues ésta en la transmisión de significados entre sus miembros”. (p.224), los mismos que,

de una persona a otra se puede compartir la información, ideas valores y las costumbres, los hábitos, entre otros.

Chiavenato (2007), sostiene que la comunicación es: “un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en la toma de decisiones y motivaciones laborales, porque a través de ella se puede en gran medida controlar los comportamientos organizacionales, orientados al logro de las metas”. (p.324)

De acuerdo a esto, la comunicación es un aspecto fundamental en toda relación humana y de ella dependerá la buena marcha y el desempeño en las funciones que cada uno ejerza dentro de la institución.

Liderazgo: Una de las características de los docentes es tener influencia en sus estudiantes, esto significa ser líder. (Hunter, 2005) define liderazgo como “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (p. 43). Y, (Senge, 2006), plantea en cuanto al liderazgo lo siguiente:

hay que situarlo en primer lugar como una respuesta innovadora a las exigencias actuales en la gestión postburocráticas de las organizaciones, con modos postfordistas de trabajo, caracterizadas por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación internamente generada, pocos niveles de jerarquía formal, entre otros. (p. 120).

Efectivamente, el proceso educativo en las Instituciones Educativas, necesita del liderazgo del equipo directivo, en el caso de nuestra investigación, capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Autonomía: Según López (2008) citado por (Ocando, 2014), puede entenderse por autonomía escolar

A la responsabilidad que el gobierno delega con recursos como dinero, equipamiento, material didáctico y/o las condiciones legales para que la escuela pueda cumplir con sus funciones. Estas últimas pueden ser: alguna figura jurídica que autorice la administración de dinero, o la autorización expresa a los consejos para ejercer sus atribuciones, como es el caso de la contratación y despido de docentes. (p. 53)

Es la capacidad de los que dirigen la institución educativa de auto gobernarse, dependiente muchas veces de sus características internas y externas, lo que podría generar un ambiente positivo y adecuado para mejorar las relaciones laborales y alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 2: Competencias Genéricas



Fuente: Competencias genéricas (Ocando, 2014)

Competencias Sociales: Siendo el hombre un ser social por naturaleza, ser competentes socialmente significa ser capaces de trabajar eficazmente con las demás personas y de este modo obtener los resultados esperados como Institución Educativa. Todo gerente, tiene la necesidad de poseer una importante habilidad humana, comunicarse con las personas, proporcionarle instrucción, para conducir la organización con motivación. Es así que Koontz y Weihrich (2004) citados por (Ocando, 2014), plantean, que:

Todo líder, es una composición de al menos cuatro factores importantes: la destreza de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable; la de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y situaciones; la de inspirar y actuar en forma tal que desarrolle un clima para conducir a las motivaciones, en este sentido, son las formas como el gerente actúa en las organizaciones. (p. 55)

El equipo directivo debe ser consciente de lo que esperan de ellos los docentes, así como debe tener influencia y control sobre los resultados esperados, se requieren docentes directivos comunicadores, comprensivos con sus docentes, logrando que los involucrados se sientan bien en su trabajo, y resolviendo situaciones en conjunto de modo que no afecten el rendimiento de su gestión.

Es así que el docente directivo, con sus aptitudes sociales gestiona la participación activa, el compromiso y la dedicación para el logro de los más caros objetivos; por supuesto, demostrando una gran moralidad y conductas intachables dentro y fuera de la institución educativa que dirige. A continuación, se describen los principales indicadores que permiten obtener competencias sociales al personal directivo en las instituciones educativas.

Empatía: Lorenzo (2006) citado por (Ocando, 2014) precisa la empatía como “la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas, sus sentimientos, necesidades e intereses, para tratarlas de acuerdo con sus reacciones emocionales” (p. 58)

Según el autor, en un contexto laboral, el gerente es quien debe de comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, así como interesarse activamente en sus preocupaciones; ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar sus aptitudes; orientar hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades de los miembros de la organización y aprovechar la diversidad: cultivar las oportunidades a través de personas de diversas personalidades. (p. 58)

Un docente directivo debe demostrar su empatía, con su tono de voz, su expresión facial, etc. Al respecto, Gento (2007) citado por (Ocando, 2014) “considera una de las formas que puede adoptar esa falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos”. (p. 58)

Por ello, consideramos que ser empáticos en toda relación, permite al docente directivo fortalecer las relaciones interpersonales, de tal modo que, al presentarse situaciones desfavorables, se pueda salir adelante.

Congruencia: Significa que debe existir relación entre la forma de pensar y el modo de ser. Según señala López (2006) (Ocando, 2014), la persona congruente es aquella que vive según sus valores. (p. 60) Es decir, ser congruente no es una conducta momentánea, ser congruente es un estilo de vida.

Asertividad: Es la habilidad social de expresar lo que se piensa, los sentimientos y creencias en forma adecuada en el entorno. Incluye el respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de los demás.

Figura 3: Competencias Sociales



Fuente: Competencias sociales (Ocando, 2014)

Equipo Directivo de la Institución Educativa

La Institución Educativa Andahuasi, desarrolla sus actividades académicas bajo el modelo Jornada Escolar Completa (JEC), desde el año 2015, el cual busca mejorar la calidad ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de instituciones educativas públicas del nivel secundario.

Según (MINEDU, 2018)

este modelo surge ante la necesidad de reconocer y fortalecer la educación secundaria para formar jóvenes capaces de enfrentar y lidiar con las demandas y oportunidades que encuentren en su camino; generando, además, mayores oportunidades para que los adolescentes continúen su formación profesional o se inserten al mundo laboral. (p. s/n)

La dirección junto a los coordinadores pedagógicos (Área de Ciencias, Letras y Ciencias Sociales), el coordinador de tutoría, el coordinador de innovación y soporte tecnológico, y el coordinador administrativo y de recursos educativos, conforman un equipo directivo integrado por docentes para el óptimo funcionamiento de la institución educativa.

Desempeño Docente

El (MINEDU, 2012) señala que

el Marco del Buen Desempeño Docente, especifica los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen los docentes del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (p. 17)

Propósitos del Marco del Buen Desempeño Docente

Según lo señalado por el (MINEDU, 2012) este documento de gestión tiene como propósitos:

Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza; Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza; Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza; y, Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente. (p. 17)

Los dominios del Marco del Buen Desempeño Docente

El Marco del Buen Desempeño Docente, contiene las competencias y capacidades que forman parte del perfil del docente en su quehacer educativo dentro y fuera de las aulas en los niveles educativos de la Educación Básica Regular.

Este documento, según el (MINEDU, 2012) “agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes”. (p. 18)

Primer dominio: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

El (MINEDU, 2012) señala que este dominio se refiere a la organización del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje; con el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. (p. 18)

Segundo dominio: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Según el (MINEDU, 2012) se refiere a la mediación pedagógica del docente, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, las estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar. (p. 19)

Tercer dominio: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Según el (MINEDU, 2012) es la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. (p. 19)

Cuarto dominio: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Según el (MINEDU, 2012) se refiere a la reflexión sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (p. 19)

Dimensiones del Desempeño Docente

Para la evaluación del desempeño docente, hemos considerado las siguientes las dimensiones:

Estrategias pedagógicas

Las estrategias pedagógicas en el desempeño de los docentes, en las instituciones educativas, se basan fundamentalmente en logros del aprendizaje de los estudiantes.

Para (Oliva, 2017) las estrategias pedagógicas se centran en desempeños orientados a seis logros fundamentales (P. 40 – 41):

El autor sostiene que posibilita en los estudiantes que aprendan a aprender. Orienta la enseñanza que los estudiantes aprendan de manera efectiva y que, además, desarrollen habilidades y estrategias que le permitan aprender con autonomía, con una actitud favorable al conocimiento y la investigación, a la lectura de toda clase de escritos y a la producción intelectual. (p. 40)

Asimismo, que, estimula, el pensamiento creativo y también la expresión artística. Promueven los estudiantes el desarrollo de su creatividad y el pensamiento divergente en distintos ámbitos del conocimiento, así como su sensibilidad estética y capacidad expresiva en las diversas expresiones del arte. (p. 40)

Además, sostiene el autor que promueve la capacidad de actuar con eficacia transformando la realidad. Propicia experiencias de aprendizaje que requieran de los estudiantes el esfuerzo de cambiar las circunstancias y crear nuevas realidades, haciendo uso del saber para resolver problemas y lograr determinados propósitos, habilitándolos para insertarse en su medio social y afrontar los desafíos de la realidad. (p. 40)

También, promueve disposiciones y capacidades básicas para la convivencia, propiciando experiencias y actividades que requieran de los estudiantes tomar decisiones que los incluyan a sí mismos, a sus compañeros y a los ecosistemas naturales, responsabilizarse del otro y actuar con sentido de pertenencia grupal, local y planetario, fomentando la cooperación y la solidaridad, a fin de prepararlos para el ejercicio de su ciudadanía. (p. 41)

El autor afirma que, desarrolla en los estudiantes la capacidad de pensar. Provoca y estimula el pensamiento lógico en las distintas situaciones de aprendizaje, así como el pensamiento interdisciplinar y holístico, creando situaciones para que los estudiantes investiguen, desarrollando la capacidad de interrogar, analizar y discernir información, estableciendo relaciones de diversa clase; y produciendo conocimiento de manera crítica y creativa. (p. 41)

Y, finalmente, que promueve en los estudiantes la afirmación de su propia identidad y su autoestima. Promueve permanentemente un autoconcepto y autoestima positiva en los estudiantes, la formación de su identidad y el desarrollo de su personalidad, tomando decisiones sobre qué y cómo enseñar en coherencia con esta aspiración y necesidad. (p. 41)

Uso del tiempo

Para Ferner (1980) citado por (Oliva, 2017) “el tiempo es irreversible, limitado e irrecuperable. En términos económicos, el tiempo podría ser considerado como un recurso escaso (p. 41).

Los equipos directivos y docentes tienen como recursos personales la capacidad de enseñar, de contener afectivamente, de planificar diversas actividades, entre otros; no obstante, pocas veces se preocupan si el tiempo que utilizan cada día está organizado adecuadamente.

Según el mismo autor citado por (Oliva, 2017) “el tiempo controla y limita el uso de los demás recursos, por lo que se considera como el recurso valioso” (p. 41). A continuación, señala principales recursos:

Recursos que se aplican al trabajo. (Ejemplo: experiencia, capacitación, motivación, creatividad, habilidad para liderar, etc.).

Recursos importantes para la familia (Ejemplos: amor, virtudes morales, ingresos, etc.).

Recursos importantes para la comunidad (Ejemplos: participación, interés por el medio ambiente, interés por los discapacitados, etc.).

Recursos importantes para uno mismo (Ejemplos: formación, aficiones, deportes, etc.). (p. 41).

En resumen, gestionar el tiempo significa organizarse uno mismo; esto se alcanza mejorando los recursos institucionales y los recursos potenciales. Se debe tener en cuenta que el tiempo transcurre, las horas y días que no se pueden recuperar.

Trabajo en equipo

Según (Harvey & Brown, 1996) “un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas”. (p. 46)

El trabajo en equipo es aquel que es realizado por todos sus integrantes, en donde los más importante son los intereses del equipo, y está basado en la confianza, honestidad, cooperación y colaboración, toma de decisiones consensuadas, comunicación y compromiso.

Teniendo en cuenta esto, en las instituciones educativas el equipo directivo debe promover el trabajo en equipo entre sus miembros de nivel y éstos a la vez deben hacer con sus coordinadores y docentes de áreas. Por ejemplo, para trabajar el Proyecto Educativo Institucional, cuyo objetivo común: consensuar y articular las propuestas pedagógicas de la institución educativa elaborando un proyecto propio.

2.3 Definición de términos básicos

Aprendizaje: Según (Escamilla & Lagares, 2006) “es conjunto de procesos de cambio y mejora que se desarrollarán en los sujetos como consecuencia de su implicación activa en situaciones y oportunidades educativas formales y/o no formales”. (p. 105)

Buenas Prácticas: Según el (MINEDU, 2016) “las buenas prácticas son experiencias, desde la gestión, con buenos resultados y que se orientan a soluciones concretas y efectivas que posibilitan una mejora en el desempeño del liderazgo pedagógico. Tienen un carácter innovador para solucionar una situación problemática y que contribuyen al logro de los aprendizajes”. (p. 23)

Capacidades: Según el (MINEDU, 2016) “las capacidades son recursos para actuar de manera competente. Estos recursos son los conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes utilizan para afrontar una situación determinada. Estas capacidades suponen operaciones menores respecto a las competencias, que son operaciones más complejas” (p. 20).

Competencias: (Feliú & Rodríguez, 1996) las definen como Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. (Ministerio de Educación, 2016).

Desempeño: (Collao, 2010) Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzarlos. (p. 49)

Desempeño docente: (Collao, 2010) Cumplimiento de las funciones del docente tanto en las relaciones con sus alumnos como con el director y personal administrativo. (p. 49)

Docente: Según el (MINEDU, Ley N° 29062, s/f) el docente es

un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Requiere de desarrollo integral y de una formación continua e intercultural. (p. s/n)

Dominio: (MINEDU, 2012) Un dominio es un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. (p. 18)

Competencias Gerenciales: Para (Pérez, 1998) citado por (Díaz & Delgado, 2014) Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas actividades (p. 47).

Habilidad: (Álvarez de Zayas, C., 1990) define las habilidades en el plano didáctico como: "Las acciones que el estudiante realiza al interactuar con el objeto de estudio con el fin de transformarlo, humanizarlo." (p. 71).

Marco de Buen Desempeño del Directivo: Según el (MINEDU, 2014)

Es una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo, cuya característica principal es lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando la atención de toda la organización escolar en los aprendizajes de las/os estudiantes. (p. 7)

Marco de Buen Desempeño del Docente: Según el (MINEDU, 2012)

el Marco del Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a

todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (p. 17)

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi.

2.4.2 Hipótesis específicas

Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el manejo adecuado de estrategias pedagógicas de los docentes.

Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el uso adecuado del tiempo de los docentes.

Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el trabajo en equipo de los docentes.

2.5 Operacionalización de las variables

Tabla 1: Variable 1: Competencias Gerenciales

| DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS |
|------------------------------|---|--|
| Competencias administrativas | Planificación Organización Dirección Control | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 |
| Competencias genéricas | Comunicación Liderazgo Autonomía | 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 |
| Competencias sociales | Asertividad Empatía Congruencia | 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 |

NOTA: Elaboración propia.

Tabla 2: Variable 2 Desempeño Docente

| DIMENSIONES | INDICADORES | NIVEL |
|----------------------|---|---|
| Estrategias docentes | Dominio del área y de la clase Comunicación verbal clara y fluida Preocupación por el rendimiento del alumno Planificación de la clase Evaluación justa y adecuada. Participación activa en clase. Utilización de estrategias para el aprendizaje. Contribución a la formación de valores. Uso de materiales y recursos educativos. | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 |
| Uso del tiempo | Planificación y organización del tiempo Lleva agenda Cumple horario de trabajo Evita perfeccionamiento obsesivo Evita reuniones no importantes Maneja situaciones oportunamente Evita pérdidas de tiempo inútil | 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 |
| Trabajo en equipo | Honestidad y confianza en el equipo Es cooperativo y colaborador con el equipo Toma decisiones consensuadas Capacidad de comunicación Muestra compromiso con metas grupales Busca un objetivo común Optimiza el trabajo conjunto | 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30. |

NOTA: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño considerado para la presente investigación es el No Experimental pues, según (Carrasco, S., 2006) “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (p. 71)

El tipo de diseño no experimental es el transeccional correlacional, según (Carrasco, S., 2006) este “permite analizar y estudiar la relación de los hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (p. 73)

3.1.1 Tipo de la Investigación

La investigación es explicativa causal, puesto que permite conocer las causas que le han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza del hecho o fenómeno en estudio. Asimismo, (Carrasco, S., 2006) afirma que “indaga sobre la relación recíproca y concatenada de todos los hechos de la realidad, buscando dar una explicación objetiva, real o científica a aquello que se desconoce. Supone la presencia de dos o más variables”. (p. 42)

La variable 1 está representada por las Competencias Gerenciales, mientras que la variable 2, en la cual se observó la incidencia de la variable 1 es el Desempeño Docente en una institución educativa.

3.1.2 Enfoque:

La investigación está fundamentada en un enfoque cualitativo. Pues, extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, notas de campo, registros escritos, fotografías, etc.

Contrastación de hipótesis

Planteo de hipótesis

Hipótesis Nula (H_0): Las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Andahuasi, son independientes.

Hipótesis Alternativa (H_1): Las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Andahuasi, son dependientes.

Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05$

Recolección de datos y cálculo de los estadísticos necesarios

Los datos fueron procesados con las técnicas estadísticas adecuadas de tal manera que se logró obtener resultados objetivos y confiables de ambas variables de investigación, como son competencias gerenciales y desempeño docente; lo que permitió probar la hipótesis, calculando el estadístico apropiado y el estadístico de prueba.

Decisión Estadística

Si el valor real calculado de $p > 0.05$, se acepta H_0 , y si el valor de $p < 0.05$ entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

Conclusión

La conclusión se formuló en función del estadístico de prueba, teniendo en cuenta los resultados de la prueba.

3.2 Población y muestra

La Institución Educativa Andahuasi se crea por Resolución Directoral Zonal N° 0355- de fecha 27 de marzo de 1984, y se localiza en el distrito de Sayán, brinda educación secundaria con el modelo Jornada Escolar Completa desde el año 2015 y pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 09 de Huaura. Esta Institución cuenta con una población escolar de 350 estudiantes matriculados en el año lectivo 2018, distribuidos en 15 secciones (03 de primer grado, 03 de segundo grado, 03 de tercer grado, 03 de cuarto y 03

de quinto grados). además, en el presente año se cuenta con 32 docentes de las diferentes áreas curriculares (14 varones y 18 mujeres) de los cuales 11 son estables y 21 son contratados)

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por 32 docentes de aula de las diversas áreas curriculares.

3.2.2 Muestra

La muestra para la investigación, estuvo representada por el total de docentes de la Institución Educativa. Hernández citado en (Castro, 2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

| ESTRATO | POBLACIÓN | MUESTRA |
|---------|-----------|---------|
| Varones | 14 | 14 |
| Mujeres | 18 | 18 |

3.3 Técnicas de recolección de datos

Esta parte de la investigación comprende técnicas pertinentes para la investigación y se tomaron en cuenta los instrumentos más apropiados para la misma.

Las técnicas que se utilizaron para obtener la información requerida para este estudio son la encuesta y una ficha de observación dirigida a los docentes. La misma que permitió recoger información precisa y confiable del trabajo de campo realizado en el ambiente de investigación.

Descripción de los instrumentos

Como instrumento para la recolección de los datos, se usó el cuestionario, ya que, según (Carrasco, S., 2006) es "el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia a un gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas" (p. 318)

Para esta investigación consideramos que la fuente de información de mayor grado de confiabilidad, es el docente, pues es él, quien desarrolla el proceso pedagógico e interactúa de manera cotidiana con el ambiente de estudio y, por lo tanto, manipula contenidos, actividades y métodos de evaluación utilizados, lo que representa ser un buen indicador de la calidad de la educación.

Para valorar el desempeño del docente en el proceso educativo, en relación con los aspectos requeridos por el modelo educativo, se consideraron los datos proporcionados por los docentes coordinadores de cada área.

Considerando a la productividad como una medida a partir del desempeño de los docentes, utilizamos 2 tipos de instrumentos enfocados a los directivos y a los docentes. Dichos cuestionarios estuvieron constituidos de la siguiente manera:

Equipo directivo: El cuestionario aplicado a los docentes, integrado por 30 preguntas (Anexo 1).

Desempeño docente: La ficha de observación para el docente con 30 preguntas (Anexo 2).

Una vez estructurados los instrumentos de medición considerando las variables se realizó un piloteo, el instrumento designado a los docentes se aplicó a 5 de ellos.

Fichas Bibliográficas: Técnica que sirve para recopilar y organizar de la información relacionada a las variables de nuestro estudio utilizándose como instrumento las fichas: bibliográficas, hemerográficas, textual, etc.

Validación y confiabilidad de los instrumentos

La validez del instrumento se determina por el grado en que mide aquello para lo cual fue diseñado; en este caso acerca de las competencias gerenciales del equipo directivo y su relación en el desempeño docente. En relación a la validación del instrumento, la misma se realizó por los siguientes procedimientos:

a) Validez de Contenido: Corresponde a la revisión de la teoría referida a las competencias gerenciales del equipo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de la institución educativa en estudio. De allí se tomaron puntos significativos para la elaboración de los ítems del instrumento en cuestión.

b) Juicio de Expertos: Para darle mayor validez a los instrumentos, se consultó a tres docentes de Educación para que revisaran los instrumentos y realizaran oportunas

correcciones y observaciones sobre el contenido, la sintaxis, la formulación de los ítems, la extensión y adecuación de los mismos.

c) Prueba Piloto: La aplicación de esta prueba ayudó al diseño y estructuración de los instrumentos a aplicar a los docentes pertenecientes a la Institución Educativa en estudio.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Procesamiento Manual

En este estudio para la determinación de la relación que existe entre las competencias gerenciales del equipo directivo y su relación con el desempeño de los docentes, se utilizaron los instrumentos tal como se muestran en el Anexo.

Procesamiento Electrónico

Después de aplicar los instrumentos a los integrantes de la muestra, para determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes, se tabuló con el software Microsoft Excel, se procedió a la clasificación de los ítems, y a la tabulación de los resultados utilizando gráficos de barra y círculos gráficos. Todo esto permitió expresar los resultados en porcentajes para la descripción e interpretación de los datos obtenidos.

De la misma forma, se consideraron los aportes del marco teórico y los objetivos de la investigación para realizar la interpretación de los resultados y terminar con las conclusiones y recomendaciones correspondientes

Técnicas Estadísticas

El desarrollo de la investigación se realizó a través de una estadística descriptiva con una prueba de hipótesis, lo que nos llevó a realizar inferencias de los resultados. Para probar la hipótesis general y las hipótesis específicas se aplicaron la prueba estadística no paramétrica Correlación por rangos de Rho d Spearman, en donde los valores si son mayores indican la estrechez de la relación.

3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

El siguiente análisis de datos obtenidos de la Institución Educativa Básica Regular Andahuasi, del distrito de Sayán, está basado en los resultados de la encuesta aplicada a una muestra y población de 32 docentes, además es necesario establecer que el estudio se desarrolló con minuciosidad, teniendo en cuenta el marco metodológico de la investigación, además de los instrumentos de recolección de datos, los que a continuación enmarcaremos en una serie de resultados analizados, las cuales, se establecen de la siguiente manera:

Variable 1: Competencias gerenciales del equipo directivo

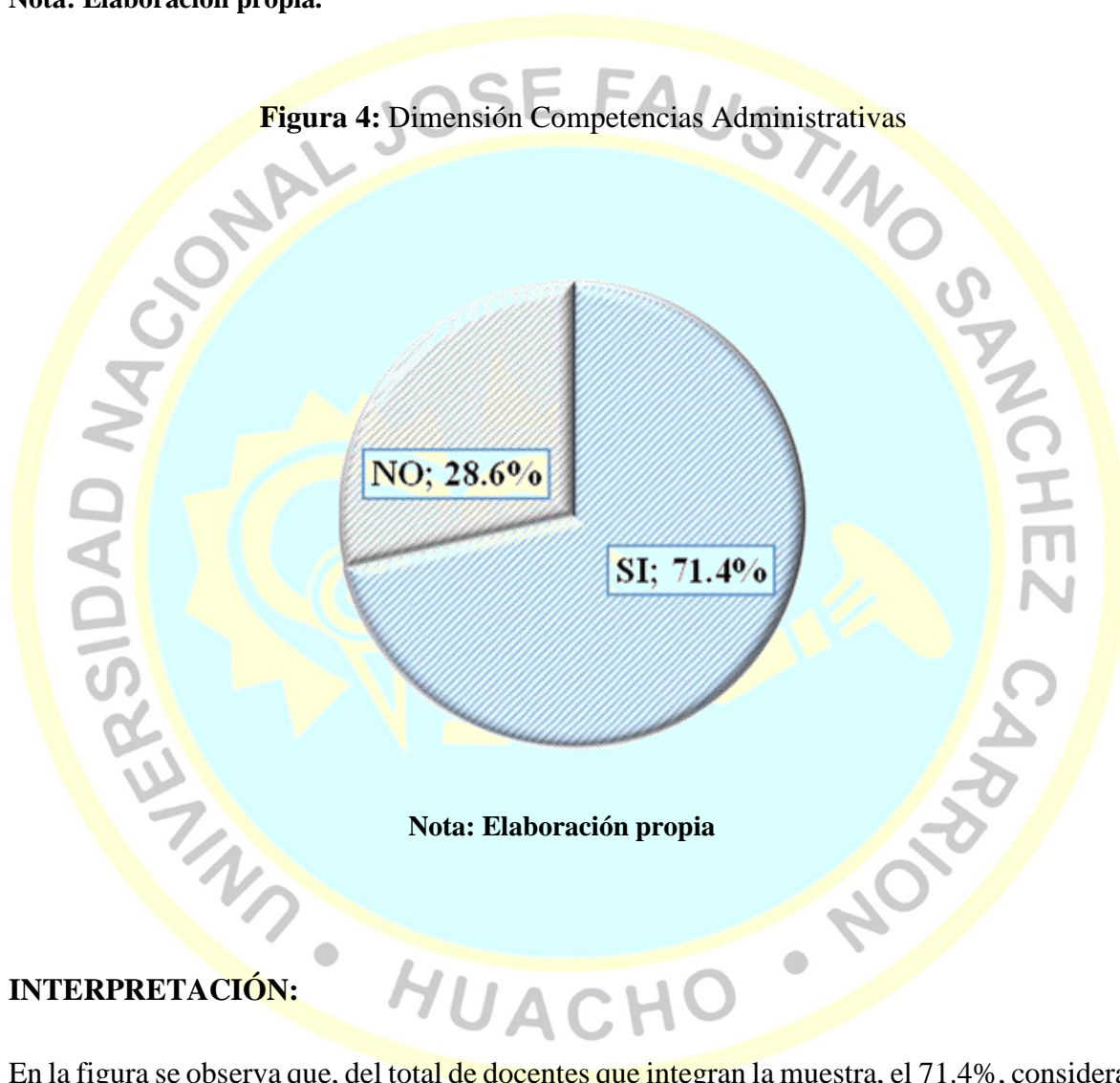
Tabla 3: Dimensión Competencias Administrativas

| DIMENSIÓN: Competencias Administrativas | SI | % | NO | % |
|---|-----------|----------|-----------|----------|
| Planifica considerando la misión y los objetivos integrales de la Institución Escolar | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Integra a los miembros de la comunidad educativa delegando funciones pertinentes para el logro de las metas establecidas | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| Prevé las acciones para alcanzar las metas propuestas en la escuela | 19 | 59.4 | 13 | 40.6 |
| Promueve la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de los planes y proyectos de la escuela | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Ejecuta de manera organizada las actividades planificadas para el logro de las metas institucionales | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| Coordina eficazmente todas las actividades planificadas para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos en función de los objetivos institucionales | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| Orienta a cada miembro de la comunidad educativa sobre los roles a cumplir dentro de la planificación institucional | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Mantiene una comunicación eficaz para la concientización de responsabilidades compartidas | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| Guía acciones se guían hacia las metas comunes de la institución | 23 | 71.9 | 9 | 28.1 |

| | | | | |
|---|------------|-------------|------------|-------------|
| Verifica si las tareas asignadas se ejecutan de acuerdo a lo planificado, organizado, dirigido | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| Aplica instrumentos de evaluación durante el proceso de la planificación institucional | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| Asume acciones correctivas en momentos pertinentes durante el proceso de evaluación de la planificación institucional | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| TOTAL | 274 | 71.4 | 110 | 28.6 |

Nota: Elaboración propia.

Figura 4: Dimensión Competencias Administrativas



Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

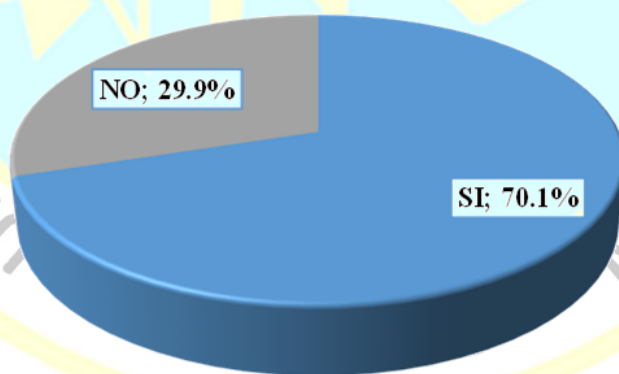
En la figura se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 71.4%, considera que el equipo directivo demuestra sus competencias administrativas en el desarrollo de sus funciones, puesto que planifica acciones, promueve la participación activa, orienta el trabajo pedagógico, etc., mientras que el 28.6% no lo consideran así.

Tabla 4: Dimensión Competencias Genéricas

| DIMENSIÓN: Competencias Genéricas | SI | % | NO | % |
|--|------------|-------------|-----------|-------------|
| Canaliza conflictos laborales a través una comunicación eficaz | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Escucha activamente los planteamientos del personal | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Se interesa por comprender las inquietudes de su personal | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Actúa de manera democrática para orientar los equipos de trabajo plenamente integrados | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| Brinda al personal actividades de actualización docente | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Promueve la participación del personal en los asuntos institucionales | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| Tiene acceso a todos los recursos de la institución | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| Toma decisiones sin consultar a otras personas | 6 | 18.7 | 26 | 81.3 |
| Asume la autoridad de delegar tareas entre los miembros de la institución | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| TOTAL | 202 | 70.1 | 86 | 29.9 |

Nota: Elaboración propia.

Figura 5: Dimensión Competencias Genéricas



Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

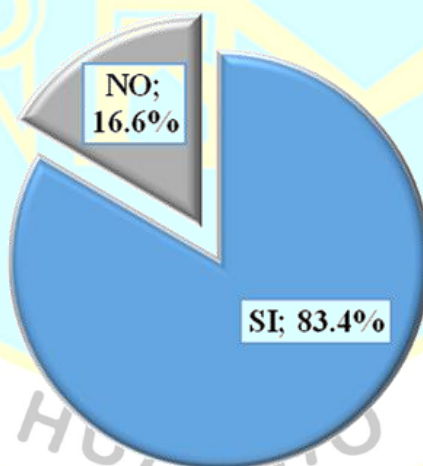
En la figura se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 70.1%, considera que el equipo directivo demuestra sus competencias genéricas en el desarrollo de sus funciones, puesto que practica la escucha activa, es democrático, toma decisiones, delega funciones, etc., mientras que el 29.9% no lo consideran así.

Tabla 5: Dimensión Competencias Sociales

| DIMENSIÓN: Competencias Sociales | SI | % | NO | % |
|---|------------|-------------|-----------|-------------|
| Posee la capacidad de aceptar los sentimientos, necesidades e intereses de los docentes | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| Percibe los problemas de la institución aun sin que los docentes lo manifiesten | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Muestra una actitud solidaria ante las necesidades y problemas de los demás | 26 | 81.3 | 6 | 18.7 |
| Sus acciones son coherentes con las ideas que expresa | 26 | 81.3 | 6 | 18.7 |
| Mantiene su actuación mantiene siempre claros sus valores | 26 | 81.3 | 6 | 18.7 |
| Emite un mismo mensaje a todos los niveles de la institución | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| Comunica con claridad sus ideas al personal | 26 | 81.3 | 6 | 18.7 |
| Respeto los criterios de la comunidad educativa | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| Expresa con respeto sus sentimientos y opiniones ante los demás | 32 | 100.0 | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 240 | 83.4 | 48 | 16.6 |

Nota: Elaboración propia.

Figura 6: Dimensión Competencias Sociales



Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

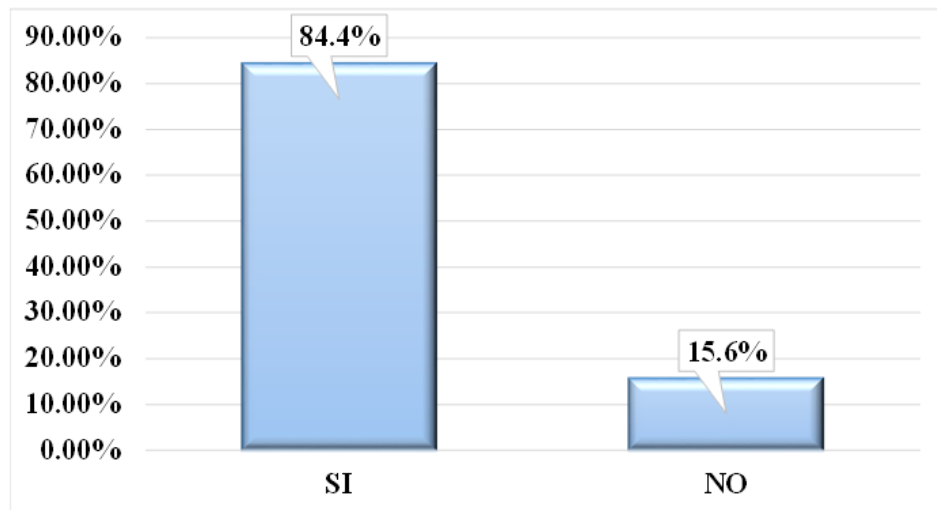
En la figura se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 83.4%, considera que el equipo directivo demuestra sus competencias sociales en el desarrollo de sus funciones, puesto que acepta sentimientos, tiene actitud solidaria, percibe problemas, actúa como piensa y demuestra valores, mientras que el 16.6% no lo consideran así.

Variable 2: Desempeño docente**Tabla 6:** Dimensión Estrategias pedagógicas

| DIMENSIÓN: Estrategias pedagógicas | SI | % | NO | % |
|--|------------|-------------|-----------|-------------|
| El docente demuestra orden y disciplina en clases | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente prepara y planifica su clase | 26 | 81.3 | 6 | 18.7 |
| El docente hace entender fácilmente sus clases | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente realiza su programación anual en marzo | 32 | 100.0 | 0 | 0.0 |
| El docente se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente es motivador en clase | 18 | 56.3 | 14 | 43.7 |
| El docente usa metodología actualizada en su clase | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del estudiante | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla | 32 | 100.0 | 0 | 0.0 |
| El docente tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| El docente está capacitado para desempeñar sus labores en clase | 30 | 93.8 | 2 | 6.2 |
| El docente evalúa de manera justa y adecuada | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| El docente entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| El docente realiza la planificación del tiempo de forma adecuada | 32 | 100.0 | 0 | 0.0 |
| TOTAL | 378 | 84.4 | 70 | 15.6 |

Nota: Elaboración propia.

Figura 7: Dimensión Estrategias pedagógicas



Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

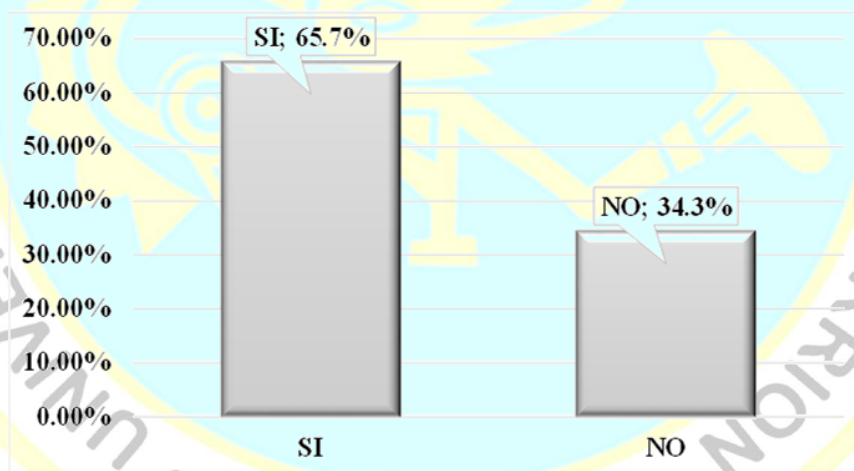
En la figura se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 84.4%, demuestran tener dominio de estrategias pedagógicas y aplicarlas en el desarrollo de sus clases, pues, planifica con anticipación sus programas, unidades y sesiones de aprendizaje, presenta sus clases motivadoras con el material adecuado al contenido, etc., mientras que el 15.6% aún le falta fortalecer estas habilidades.

Tabla 7: Dimensión Uso del Tiempo

| DIMENSIÓN: Uso del Tiempo | SI | % | NO | % |
|--|------------|-------------|-----------|-------------|
| El docente organiza su tiempo de manera óptima | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| El profesor lleva su agenda para organizar su tiempo | 18 | 56.3 | 14 | 43.7 |
| El docente cumple con el horario de trabajo establecido | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| El docente evita el retraso en todo momento para cumplir con sus funciones | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente evita perfeccionamiento obsesivo que pueda afectar su desempeño profesional | 18 | 56.3 | 14 | 43.7 |
| El docente maneja situaciones oportunamente a fin de que no afecte su trabajo | 18 | 56.3 | 14 | 43.7 |
| TOTAL | 126 | 65.7 | 66 | 34.3 |

Nota: Elaboración propia.

Figura 8: Dimensión Uso del Tiempo



Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

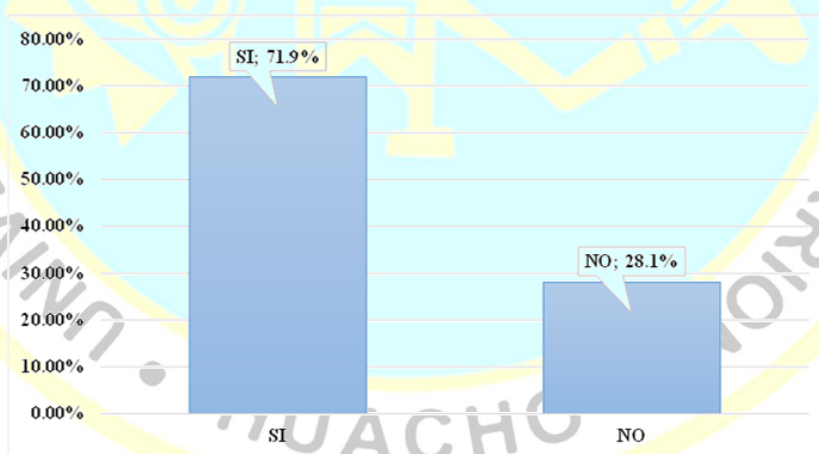
En la figura se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 65.7%, demuestran hacer uso del tiempo adecuadamente, puesto que, cumple con su horario de trabajo, organiza su tiempo y maneja su agenda, mientras que el 34.3% aún le falta fortalecer estas habilidades.

Tabla 8: Dimensión Trabajo en Equipo

| DIMENSIÓN: Trabajo en Equipo | SI | % | NO | % |
|--|------------|-------------|-----------|-------------|
| Es honesto con sus colegas cuando trabaja en equipo | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| El docente muestra confianza en el equipo de trabajo | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente es cooperativo con el equipo de trabajo | 21 | 65.6 | 11 | 34.4 |
| El docente se muestra colaborador con los integrantes del equipo | 18 | 56.3 | 14 | 43.7 |
| El profesor muestra compromiso con metas grupales | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| Busca un objetivo común en el equipo de trabajo que integra | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El docente optimiza el trabajo conjunto | 20 | 62.5 | 12 | 37.5 |
| El profesor consensua y articula propuestas pedagógicas | 24 | 75.0 | 8 | 25.0 |
| El profesor toma decisiones consensuadas | 28 | 87.5 | 4 | 12.5 |
| TOTAL | 204 | 71.9 | 84 | 28.1 |

Nota: Elaboración propia.

Figura 9: Dimensión Trabajo en Equipo



Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En la figura se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 71.9%, demuestran sus habilidades para trabajar en equipo, puesto que, brinda confianza, honestidad, compromiso y es colaborador con los objetivos del equipo de docentes, mientras que el 28.1% aún le falta fortalecer estas habilidades.

Tabla 9: Resumen Desempeño Docente

| Resumen Desempeño Docente | SI | % | NO | % |
|----------------------------------|-----------|--------------|-----------|-------------|
| Estrategias pedagógicas | 84.40% | | 15.60% | |
| Uso del tiempo | 65.70% | 74.0 (24) | 34.30% | 26.0 (8) |
| Trabajo en equipo | 71.90% | | 28.10% | |

Nota: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla se observa que, del total de docentes que integran la muestra, el 74.0% , demuestra tener un buen desempeño en sus funciones, puesto que, hacen buen uso de estrategias pedagógicas en el desarrollo de sus actividades, tiene control de su tiempo dentro y fuera del aula de clases y además demuestran predisposición para realizar trabajos en equipos; mientras que el 26.0% no lo demuestra así.

4.2 Contrastación de hipótesis

Se ha trabajado con el software SPSS versión 21, y ahora se va a probar la Hipótesis planteada: Existe influencia entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Andahuasi.

HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis Nula (H_0)

Las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Andahuasi, son independientes.

Hipótesis Alterna (H_1)

Las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Andahuasi, son dependientes.

Regla para contrastar hipótesis

| |
|---|
| Si Valor sig > 0.05, se acepta la H_0 . Si Valor sig < 0.05, se rechaza H_0 . |
|---|

La hipótesis que se va a demostrar es:

La hipótesis Nula (H_0) planteada significa que no hay influencia entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Andahuasi.

La Hipótesis Alternativa (H_1) planteada significa que si hay influencia entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Andahuasi.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Competencias gerenciales del equipo directivo – Estrategias Pedagógicas

Tabla 10: Tabla de Frecuencias - Dimensión Estrategias Pedagógicas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 27 | 84,4 | 84,4 | 84,4 |
| Válidos NO | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 11: Pruebas de Chi Cuadrado - Dimensión Estrategias Pedagógicas

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|---|---------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 17,778 ^a | 1 | ,000 | | |
| Corrección por continuidad ^b | 13,353 | 1 | ,000 | | |
| Razón de verosimilitudes | 17,153 | 1 | ,000 | | |
| Estadístico exacto de Fisher | | | | ,000 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 17,222 | 1 | ,000 | | |
| N de casos válidos | 32 | | | | |

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,25.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

α = nivel de significancia es 5% (0,05)

El valor estadístico de la prueba es sig asintótica bilateral 0,005

Si el sig es < que α , es decir 0,000 < 0,05

Entonces, se rechaza la H_0 y se acepta H_1

Esto significa, que sí hay relación o dependencia entre las variables Competencias gerenciales del equipo directivo – Estrategias Pedagógicas.

Competencias gerenciales del equipo directivo – Uso del tiempo

Tabla 12: Tabla de Frecuencias - Dimensión Uso del tiempo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 21 | 65,6 | 65,6 | 65,6 |
| Válidos NO | 11 | 34,4 | 34,4 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 13: Pruebas de Chi Cuadrado - Dimensión Uso del tiempo

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|--|---------------------|----|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 20,364 ^a | 1 | ,000 | | |
| Corrección por continuidad ^b | 16,670 | 1 | ,000 | | |
| Razón de verosimilitudes | 23,098 | 1 | ,000 | | |
| Estadístico exacto de Fisher | | | | ,000 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 19,727 | 1 | ,000 | | |
| N de casos válidos | 32 | | | | |

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,75.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

α = nivel de significancia es 5% (0,05)

El valor estadístico de la prueba es sig asintótica bilateral 0,005

Si el sig es < que α , es decir $0,000 < 0,05$

Entonces, se rechaza la H_0 y se acepta H_1

Esto significa, que sí hay relación o dependencia entre las variables Competencias gerenciales del equipo directivo – Uso del tiempo.

Competencias gerenciales del equipo directivo – Trabajo en equipo

Tabla 14: Tabla de Frecuencias - Dimensión Trabajo en equipo

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 23 | 71,9 | 71,9 | 71,9 |
| Válidos NO | 9 | 28,1 | 28,1 | 100,0 |
| Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 15: Pruebas de Chi Cuadrado - Dimensión Trabajo en equipo

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) | Sig. exacta (bilateral) | Sig. exacta (unilateral) |
|---|---------------------|----|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 27,259 ^a | 1 | ,000 | | |
| Corrección por continuidad ^b | 22,725 | 1 | ,000 | | |
| Razón de verosimilitudes | 29,710 | 1 | ,000 | | |
| Estadístico exacto de Fisher | | | | ,000 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 26,407 | 1 | ,000 | | |
| N de casos válidos | 32 | | | | |

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,25.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

α = nivel de significancia es 5% (0,05)

El valor estadístico de la prueba es sig asintótica bilateral 0,005

Si el sig es < que α , es decir 0,000 < 0,05

Entonces, se rechaza la H_0 y se acepta H_1

Esto significa, que sí hay relación o dependencia entre las variables Competencias gerenciales del equipo directivo – Trabajo en equipo.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el manejo adecuado de estrategias pedagógicas de los docentes.

Esta hipótesis se prueba con el consolidado de la Variable 2, puesto que los resultados demuestran que las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan con el manejo de las estrategias pedagógicas de los docentes (84.4%), asimismo, el valor del sig de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado de Pearson es 0,000, lo que significa que sí hay relación o influencia entre ambas variables.

Tabla 16: Correlaciones Primera hipótesis

| | | Competencias gerenciales | Estrategias pedagógicas |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,745** |
| | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | N | 32 | 32 |
| Estrategias pedagógicas | Coefficiente de correlación | ,745** | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 32 | 32 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el uso adecuado del tiempo de los docentes.

Esta hipótesis se prueba con el consolidado de la Variable 2, puesto que los resultados demuestran que las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan con el uso adecuado del tiempo de los docentes (65.7%), asimismo, el valor del sig de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado de Pearson es 0.000, lo que significa que sí hay relación o influencia entre ambas variables.

Tabla 17: Correlaciones Segunda hipótesis

| | Competencias gerenciales | Uso del tiempo |
|----------------------------|--------------------------|----------------|
| Competencias gerenciales | | |
| Coeficiente de correlación | 1,000 | ,798** |
| Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| N | 32 | 32 |
| Uso del tiempo | | |
| Coeficiente de correlación | ,798** | 1,000 |
| Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| N | 32 | 32 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el trabajo en equipo de los docentes.

Esta hipótesis se prueba con el consolidado de la Variable 2, puesto que los resultados demuestran que las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan con el trabajo en equipo de los docentes (71.9%), asimismo, el valor del sig de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado de Pearson es 0.000, lo que significa que sí hay relación o influencia entre ambas variables.

Tabla 18: Correlaciones tercera hipótesis

| | | Competencias gerenciales | Trabajo en equipo |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,923** |
| | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | N | 32 | 32 |
| Trabajo en equipo | Coefficiente de correlación | ,923** | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 32 | 32 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Con los resultados obtenidos se ha podido demostrar la influencia de las competencias gerenciales del equipo directivo en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa en estudio, la mayoría de los docentes demuestra un nivel adecuado en el desarrollo de sus labores en las aulas de clases.

Esto, sustenta nuestra hipótesis general, la cual indica lo mencionado líneas arriba, concluyendo que son los docentes los responsables de viabilizar el proceso de enseñanza aprendizaje, de allí la importancia de desarrollar este proceso con la dirección idónea y dentro de un ambiente que brinde las garantías óptimas para lograr los objetivos pedagógicos, y por ende los objetivos institucionales.

Los resultados del presente estudio corroboran lo encontrado por (Estrada, 2014) quien pudo determinar en su investigación que las competencias gerenciales implementadas, presentan cierta debilidad, asociado a la incongruencia en la planificación y el resto de funciones administrativas como son la dirección, organización y control. Sin embargo, se destaca el trabajo en equipo para el desarrollo de actividades. Hay debilidades en la comunicación con los docentes lo que perjudica la coordinación de actividades pedagógicas, se evidencia además la falta de mayor compromiso de algunos docentes frente a su labor, reduciendo la efectividad de la praxis pedagógica y en consecuencia el logro de los objetivos y el mejoramiento institucional. (p. 79 – 82), asimismo, (Ocando, 2014) concluyó que las competencias administrativas evaluadas con los indicadores de: planificación, organización, dirección y control “casi nunca” se cumplen. De esto se infiere que las etapas del proceso gerencial se aplican en forma inadecuada, considerando que existen graves deficiencias en la descripción cada uno de estos indicadores en el personal directivo. Por el contrario, los indicadores de: empatía, congruencia y asertividad entre el personal, se cumplen. En

consecuencia, se detectó la presencia de ambientes empáticos en la comunidad educativa, generando una buena relación interpersonal, además de una actuación siempre relacionada a sus valores y el fomento de la asertividad en los docentes para que éstos busquen sus propias soluciones a los problemas que encuentran en su práctica profesional. (p. 96 – 99), (Díaz & Delgado, 2014) explican que los directivos en estudio evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección, lo contrario sucede con la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. Es importante que los directores desarrollen las competencias gerenciales claves, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños como: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio y capacidad de comunicación. (p. 134 – 135). Por su parte, (Hurtado, 2017) concluye que existe una correlación alta, positiva y muy significativa entre el liderazgo y el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas. Poseen un buen nivel de manejo directivo, realizan una buena conducción del personal, saben lidiar con el entorno y manejan bien sus relaciones interpersonales. Según los docentes encuestados, estas competencias directivas tienden a la excelencia. (p. 124); y, finalmente, (Oliva, 2017) concluye que existe una relación moderada entre las estrategias gerenciales y el desempeño docente en las instituciones educativas en estudio, en especial, entre la organización gerencial y el desempeño docente, referido éste en las estrategias pedagógicas, uso del tiempo y trabajo en equipo, en las instituciones educativas en estudio, y, entre la dirección gerencial y el desempeño docente en las referidas instituciones educativas. Respecto al planeamiento gerencial, ésta se relaciona débilmente con el desempeño docente en las mencionadas instituciones (p. 76 – 77)

Según la evaluación de los docentes, las competencias gerenciales que más desarrollan los directivos de la Institución Educativa en estudio, son las administrativas (71.4%), las genéricas (70.1%) y las sociales (83.4%). Hay que tener en cuenta que, las opiniones de los docentes tienen mucho que ver con las coordinaciones pedagógicas, éstas se dividen en el área de ciencias, comunicación y ciencias sociales.

Respecto al desempeño docente, demostraron tener un buen nivel en el desarrollo de las estrategias pedagógicas (84.4%), tiene en buen control de su tiempo dentro y fuera del aula de clases (65.7%) y además demuestran predisposición para realizar trabajo en equipo (71.9%). Estos datos, se obtuvieron según las evaluaciones de los coordinadores de cada área que realizan constantemente en las aulas de clases. Cabe destacar que, a pesar de darse

todo este contexto, también es importante que el docente cuente con el perfil de formador de estudiantes, es decir, debe poseer las capacidades necesarias para realizar todo este proceso. Claro está que si bien es cierto la institución educativa cuenta con docentes que reúnen estos requisitos, también hay docentes que les falta desarrollar habilidades que requieren el perfil de un buen docente.

Según lo expuesto, las competencias gerenciales del equipo docente constituyen una condición esencial para dirigir las Instituciones Educativas, a través del desarrollo de competencias pertinentes para el trabajo en equipo del personal docente con una adecuada comunicación que se traduzca en un buen desempeño en el aula y fuera de ella.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de haber realizado estudios en base a las variables establecidas en la presente investigación, exponemos las siguientes conclusiones:

a) Se acepta la hipótesis de la investigación, es decir, que si existe influencia significativa de las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa Andahuasi. Al revisar los valores de las variables, obtenemos que ambas superan el 50%, lo que evidencia que si hay relación entre ellas.

b) Se concluye que el éxito de las instituciones educativas radica en el impacto del trabajo gerencial del equipo directivo en el desempeño docente, mejorando así la relación con estos y el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

c) Las competencias gerenciales de los directivos de la Institución Educativa en estudio, que más desarrollan son las relacionadas con el aspecto social, seguida de las competencias administrativas y las genéricas.

d) Respecto al desempeño docente, se caracterizan por tener un buen nivel en el desarrollo de las estrategias pedagógicas, tener control de su tiempo dentro y fuera del aula de clases y además la predisposición para realizar trabajo en equipo en el cumplimiento de objetivos institucionales.

6.2 Recomendaciones

Luego del estudio de investigación en base a las variables establecidas, presentamos las siguientes recomendaciones:

a) Habiéndose concluido que existe relación directa entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente, se exhorta replantear estrategias para garantizar la calidad educativa en la Institución Educativa Andahuasi.

b) La institución educativa debe organizar programas de capacitación sobre el desarrollo de competencias y capacidades gerenciales con el fin de mejorar la eficiencia de su gestión administrativa.

c) Informar a los sectores educativos pertinentes sobre los resultados alcanzados, para tomar medidas sobre la aplicación de aspectos precisos para el logro de mejores resultados en los docentes de la región.

d) Fomentar entre los directivos y docentes el desarrollo de competencias y capacidades de trabajo en equipo y democrático en busca de la mejora de los aprendizajes; es decir, gestionar la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático a las/os docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo Del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de Carabobo:

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>

Álvarez de Zayas, C.:. (1990). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente-educativo en la Educación Superior Cubana*. La Habana: EMPES.

Álvarez, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad César Vallejo:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8226/Alvarez_PJA.pdf?sequence=1

Angulo, J. J. (2016). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima institucional*. Obtenido de Repositorio digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/963/1/ANGULO%20BOLANOS%20%20JOHN%20JACKSON.pdf>

Ascanio, T. (2011). Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria bolivariana. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 32 - 53.

Bolívar, A. (2011). *Diseño de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño de los directivos de educación inicial en el municipio las Mercedes, estado Guárico. Trabajo de Grado de Maestría*. Venezuela.

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos.

- Castro, F., & Marchant, L. (2005). *Primer Seminario. Actualizaciones para el desarrollo de Organizaciones en Viña del Mar*.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Collao, O. (2010). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la Socio formación*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf
- Escamilla, A., & Lagares, A. (2006). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. México.
- Estrada, E. (2014). *Competencias gerenciales del personal directivo para favorecer el desarrollo de la práctica pedagógica de los docentes en el Liceo Nacional Bolivariano "Camoruco" Municipio San Carlos Estado Cojedes*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad de Carabobo: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/655/E.%20Estrada.pdf?sequence=1>
- Feliú, P., & Rodríguez, N. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*. PsicoConsult.
- Harvey, D., & Brown, D. (1996). *Un enfoque experiencial para el desarrollo de la organización*. Prentice Hall.

- Hernandez y Rodríguez, S. (2006). *Administración: Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México: McGraw - Hill.
- Hunter, J. (2005). *Las Claves de la paradoja: una guía práctica para el líder con vocación de servicio*. Ediciones Urano S.A.
- Hurtado, L. (2017). *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1317/TM%20AD-Gp%203273%20H1%20-%20Hurtado%20Solis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lecaros, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino*. Obtenido de Repositorio digital Universidad César Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7434/Lecaros_LRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejías, J. (2016). *Liderazgo transformacional del gerente educativo y el desempeño docente*. Obtenido de Repositorio digital Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre: revistas.upel.edu.ve/index.php/topicaextensa/article/download/6396/3602
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del Distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1129/T_MAESTR%3%8DA%20EN%20ADMINISTRACI%3%93N%20DE%20LA%20EDUCACI%3%93N_06050706_MESTANZA_SAAVEDRA_SEGUNDO_MANUEL.pdf?sequence=2
- MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima Perú: MINEDU.

MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima Perú: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima Perú.

MINEDU. (2016). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima Perú.

MINEDU. (2016). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Obtenido de Guía para el participante: <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>

MINEDU. (2018). *Jornada Escolar Completa*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/jec/>

MINEDU. (s/f). *Ley N° 29062*. Obtenido de Ley que Modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php

Ministerio de Educación. (15 de agosto de 2016). *Diseño Curricular Nacional*. Obtenido de <http://ebr.minedu.gob.pe/pdfs/dcn2009final.pdf>

Ocando, A. (2014). *Competencias gerenciales del personal directivo en Instituciones de Educación Primaria*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad del Zula: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2015-03-10T10:21:33Z-5613/Publico/ocando_gutierrez_anabelly_melissa.pdf

Oliva, B. (2017). *Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del Distrito del Rímac*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad César Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4899/Oliva_CBE.pdf?sequence=1

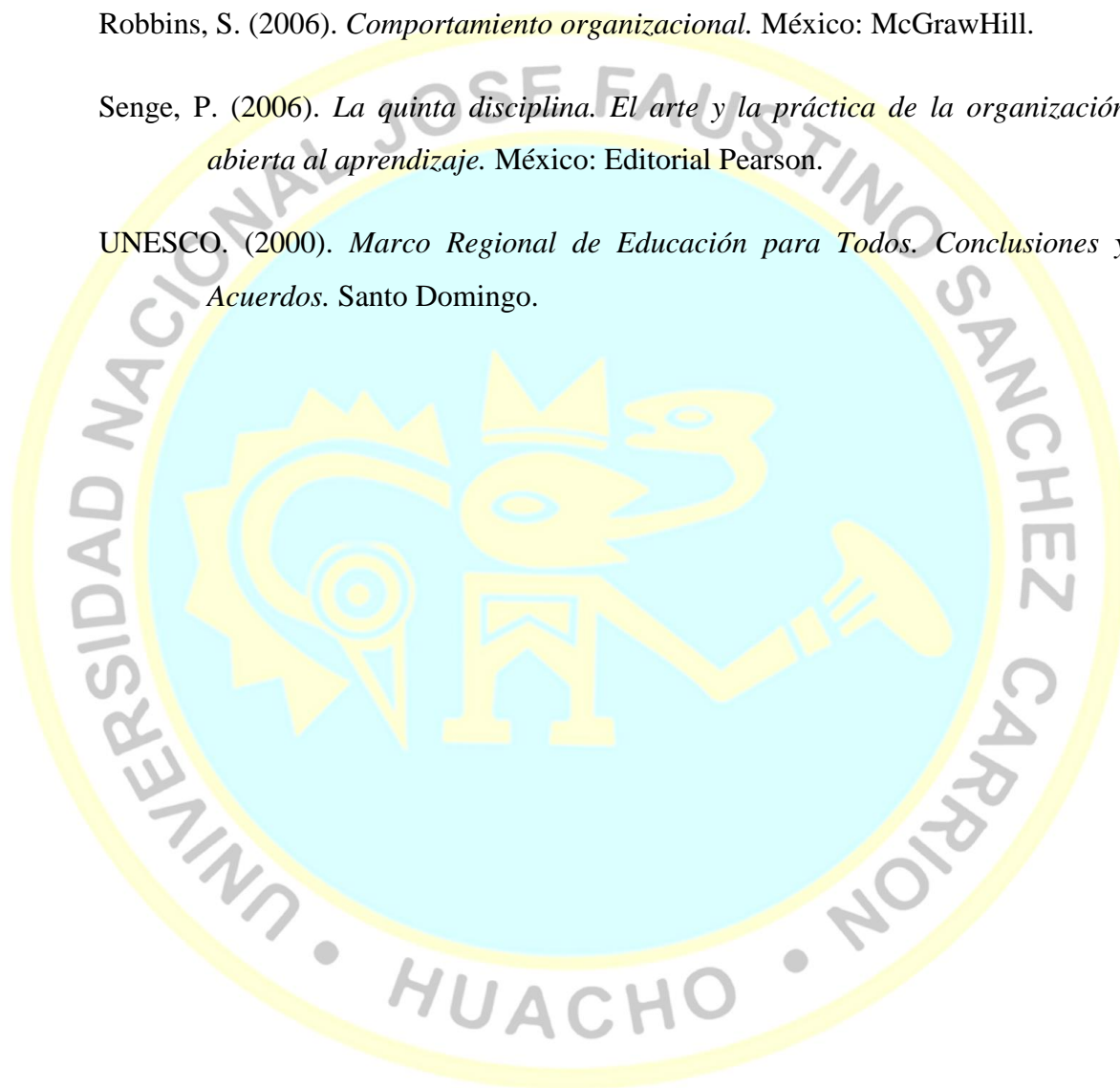
Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>

Redolfo, L. (2015). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la Ugel Jauja Departamento de Junín- 2015*. Obtenido de Repositorio digital Universidad Nacional Enrique Guamán y Valle: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/365/TM%202714%20R1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.

Senge, P. (2006). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Editorial Pearson.

UNESCO. (2000). *Marco Regional de Educación para Todos. Conclusiones y Acuerdos*. Santo Domingo.



ANEXOS

ANEXO 01: CUESTIONARIO: COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DIRECTIVO

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Dimensión: Competencias Administrativas | | | | | |
| Planificación | | | | | |
| 1 | Planifica considerando la misión y los objetivos integrales de la Institución Escolar | | | | |
| 2 | Integra a los miembros de la comunidad educativa delegando funciones pertinentes para el logro de las metas establecidas | | | | |
| 3 | Prevé las acciones para alcanzar las metas propuestas en la escuela | | | | |
| Organización | | | | | |
| 4 | Promueve la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de los planes y proyectos de la escuela. | | | | |
| 5 | Ejecuta de manera organizada las actividades planificadas para el logro de las metas institucionales. | | | | |
| 6 | Coordina eficazmente todas las actividades planificadas para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos en función de los objetivos institucionales | | | | |
| Dirección | | | | | |
| 7 | Orienta a cada miembro de la comunidad educativa sobre los roles a cumplir dentro de la planificación institucional. | | | | |
| 8 | Mantiene una comunicación eficaz para la concientización de responsabilidades compartidas. | | | | |
| 9 | Guía acciones se guían hacia las metas comunes de la institución. | | | | |
| Control | | | | | |
| 10 | Verifica si las tareas asignadas se ejecutan de acuerdo a lo planificado, organizado, dirigido. | | | | |
| 11 | Aplica instrumentos de evaluación durante el proceso de la planificación institucional. | | | | |
| 12 | Asume acciones correctivas en momentos pertinentes durante el proceso de evaluación de la planificación institucional. | | | | |
| Dimensión: Competencias Genéricas | | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| 13 | Canaliza conflictos laborales a través una comunicación eficaz. | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14 | Escucha activamente los planteamientos del personal. | | | | |
| 15 | Se interesa por comprender las inquietudes de su personal. | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| 16 | Actúa de manera democrática para orientar los equipos de trabajo plenamente integrados. | | | | |
| 17 | Brinda al personal actividades de actualización docente. | | | | |
| 18 | Promueve la participación del personal en los asuntos institucionales. | | | | |
| Autonomía | | | | | |
| 19 | Tiene acceso a todos los recursos de la institución | | | | |
| 20 | Toma decisiones sin consultar a otras personas. | | | | |
| 21 | Asume la autoridad de delegar tareas entre los miembros de la institución. | | | | |
| Dimensión Competencias Sociales | | | | | |
| Empatía | | | | | |
| 22 | Posee la capacidad de aceptar los sentimientos, necesidades e intereses de los docentes. | | | | |
| 23 | Percibe los problemas de la institución aun sin que los docentes lo manifiesten. | | | | |
| 24 | Muestra una actitud solidaria ante las necesidades y problemas de los demás | | | | |
| Congruencia | | | | | |
| 25 | Sus acciones son coherentes con las ideas que expresa | | | | |
| 26 | Mantiene su actuación mantiene siempre claros sus valores. | | | | |
| 27 | Emite un mismo mensaje a todos los niveles de la institución | | | | |
| Asertividad | | | | | |
| 28 | Comunica con claridad sus ideas al personal. | | | | |
| 29 | Respeto los criterios de la comunidad educativa. | | | | |
| 30 | Expresa con respeto sus sentimientos y opiniones ante los demás | | | | |

ANEXO 02: FICHA DE OBSERVACION DESEMPEÑO DOCENTE

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Dimensión: Estrategias pedagógicas | | | | | |
| 1 | El docente demuestra orden y disciplina en clases | | | | |
| 2 | El docente prepara y planifica su clase | | | | |
| 3 | El docente hace entender fácilmente sus clases | | | | |
| 4 | El docente realiza su programación anual en marzo | | | | |
| 5 | El docente se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral. | | | | |
| 6 | El docente es motivador en clase | | | | |
| 7 | El docente usa metodología actualizada en su clase | | | | |
| 8 | El docente se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del estudiante. | | | | |
| 9 | El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla | | | | |
| 10 | El docente tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día. | | | | |
| 11 | El docente está capacitado para desempeñar sus labores en clase | | | | |
| 12 | El docente evalúa de manera justa y adecuada | | | | |
| 13 | El docente entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación | | | | |
| 14 | El docente realiza la planificación del tiempo de forma adecuada | | | | |
| Dimensión :Uso del tiempo | | | | | |
| 16 | El docente organiza su tiempo de manera óptima | | | | |
| 17 | El profesor lleva su agenda para organizar su tiempo | | | | |
| 18 | El docente cumple con el horario de trabajo establecido | | | | |
| 19 | El docente evita el retraso en todo momento para cumplir con sus funciones | | | | |
| 20 | El docente evita perfeccionamiento obsesivo que pueda afectar su desempeño profesional | | | | |
| 21 | El docente maneja situaciones oportunamente a fin de que no afecte su trabajo | | | | |
| Dimensión: Trabajo en equipo | | | | | |
| 22 | Es honesto con sus colegas cuando trabaja en equipo | | | | |
| 23 | El docente muestra confianza en el equipo de trabajo | | | | |
| 24 | El docente es cooperativo con el equipo de trabajo | | | | |
| 25 | El docente se muestra colaborador con los integrantes del equipo | | | | |
| 26 | El profesor muestra compromiso con metas grupales | | | | |
| 27 | Busca un objetivo común en el equipo de trabajo que integra. | | | | |
| 28 | El docente optimiza el trabajo conjunto | | | | |
| 29 | El profesor consensua y articula propuestas pedagógicas. | | | | |
| 30 | El profesor toma decisiones consensuadas | | | | |

ANEXO 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| TÍTULO | PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | MÉTODOS Y TÉCNICAS | POBLACIÓN Y MUESTRA |
|--|---|---|---|--|---|---|--|
| COMPETENCIAS GERENCIALES DEL EQUIPO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDAHUASI | PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi? | OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi. | HIPÓTESIS GENERAL Existe relación directa entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Andahuasi. | VARIABLE INDEPENDIENTE <u>Competencias Gerenciales del Equipo Directivo</u> Competencias administrativas Competencias genéricas Competencias sociales | INVESTIGACIÓN Descriptiva DISEÑO No experimental | MÉTODO: Científico Empíricos Estadísticos TÉCNICAS: Aplicación de encuestas a docentes y coordinadores de área. Fichaje durante el estudio, análisis bibliográficos y documental Análisis de datos y prueba de hipótesis | DOCENTES: Población: 32 Muestra: 32 |
| | PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el | OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y | HIPÓTESIS ESPECIFICAS Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el | VARIABLE DEPENDIENTE <u>Desempeño docente</u> Estrategias pedagógicas Uso del tiempo | | INSTRUMENTOS: Formato de encuestas. Fichas. Cuadros estadísticos | |

| | | | | | | |
|---|---|--|---------------------------|--|--|--|
| <p>buen manejo de estrategias pedagógicas de los docentes?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el uso adecuado del tiempo de los docentes?</p> <p>¿Qué relación hay entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el trabajo en equipo de los docentes?</p> | <p>el buen manejo de estrategias pedagógicas de los docentes.</p> <p>Establecer la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el uso adecuado del tiempo de los docentes.</p> <p>Establecer la relación entre las competencias gerenciales del equipo directivo y el trabajo en equipo de los docentes.</p> | <p>manejo adecuado de estrategias pedagógicas de los docentes.</p> <p>Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el uso adecuado del tiempo de los docentes.</p> <p>Las competencias gerenciales del equipo directivo se relacionan directamente con el trabajo en equipo de los docentes.</p> | <p>Trabajo en equipo.</p> | | | |
|---|---|--|---------------------------|--|--|--|

Dr. Daniel Lecca Ascate
ASESOR

Dr. Filmo Eulogio Retuerto Bustamante
PRESIDENTE

M(o) Oscar Ruperto Ezequiel Yanapa Zenteno
SECRETARIO

M(o) Carlos Alberto Gutierrez Bravo
VOCAL

