

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO
DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE SANTA
MARIA, 2018.**

PRESENTADO POR:

Delfina Lucia Lucero Francisco

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

ASESOR:

Dra. Maritza Isabel Martínez Loli

HUACHO - 2021

**HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL
DISTRITO DE SANTA MARIA, 2018.**

Delfina Lucia Lucero Francisco

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dra. Maritza Isabel Martínez Loli

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN
HUACHO
2021**

DEDICATORIA

Dedicada a mi madre y a mis hijos pues son la principal motivación en la continuación de mis metas propuestas.

Delfina Lucia Lucero Francisco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado y seguir guiándome hasta este punto de mi vida.

Asimismo, un agradecimiento para mi asesora Dra. Maritza Isabel Martínez Loli por conducir mi investigación en forma acertada.

Y por último, pero no menos importante, para los directores(as), docentes y personal administrativo pertenecientes a los centros educativos ubicados en el distrito de Santa María por dedicarme parte de su tiempo en la aplicación de la encuesta.

Delfina Lucia Lucero Francisco

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	6
1.6 Viabilidad del estudio	7
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.1.1 Investigaciones internacionales	9
2.1.2 Investigaciones nacionales	13
2.2 Bases teóricas	18
Teorías y estudios sobre las habilidades gerenciales en el contexto educativo.	19
Teorías y estudios sobre el desempeño directivo	35
2.3 Bases filosóficas	47
2.4 Definición de términos básicos	48
2.5 Hipótesis de investigación	50
2.5.1 Hipótesis general	50
2.5.2 Hipótesis Específicas	50
2.6 Operacionalización de las variables	51

	CAPÍTULO III	53
	METODOLOGÍA	53
3.1	Diseño metodológico	53
3.2	Población y muestra	54
3.2.1	Población	54
3.2.2	Muestra	54
3.3	Técnicas de recolección de datos	56
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	59
	CAPÍTULO IV	60
	RESULTADOS	60
4.1	Análisis de resultados	60
4.2	Contrastación de hipótesis	66
	CAPÍTULO V	73
	DISCUSIÓN	73
5.1	Discusión de resultados	73
	CAPÍTULO VI	75
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
6.1	Conclusiones	75
6.2	Recomendaciones	76
	REFERENCIAS	77
7.1.	Fuentes documentales	77
7.2	Fuentes bibliográficas	78
7.3	Fuentes hemerográficas	79
7.4	Fuentes electrónicas	79
	ANEXOS	80
01	Matriz de consistencia	81
02	Instrumento de Medición	83
03.	Propiedades métricas del instrumento	92
04.	Base de datos	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de frecuencias y porcentajes de las características sociodemográficos de la población de estudio.	61
Tabla 2: Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades gerenciales.	62
Tabla 3: Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.	63
Tabla 4: Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable desempeño directivo.	63
<i>Tabla 5: Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable desempeño directivo.</i>	<i>65</i>
Tabla 6: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo.	66
Tabla 7: Correlación de Rho de Spearman de las variables gerenciales y desempeño directivo gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	69
Tabla 8: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos.	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las habilidades directivas.....	22
Figura 2. Habilidades de gestión según Robert Katz (1974).....	23
Figura 3. Modelo de Habilidades Directivas de Wetten y Cameron	30
Figura 4. Pirámide de habilidades directivas	32
Figura 5. Pirámide Habilidades Directivas	32
Figura 6. Estructura de Buen Desempeño del Directivo	39
Figura 7. Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Aldelfer	41
Figura 8. Teoría de las expectativas de Vroom	44
Figura 9. Modelo de Motivación de Porter y Lawler	46
Figura 10. Dimensiones y subdimensiones del Modelo de Evaluación del Directivo (Polidocente y multigrado)	47
Figura 11: Distribución de porcentajes de la variable habilidades gerenciales de la población en estudio.	62
Figura 12: Distribución de porcentajes de las dimensiones de la variable desempeño directivo de la población en estudio.	64
Figura 13: Distribución de porcentajes de las dimensiones de la variable desempeño directivo de la población en estudio.	65
Figura 14: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo.	67
Figura 15: Correlación de Rho de Spearman de las variables gerenciales de desempeño directivo gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	69
Figura 16: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos.	71

RESUMEN

Objetivo: Demostrar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, provincia de Huaura – 2018. **Metodología:** La presente investigación, de acuerdo con las características que presenta, es básica, de nivel correlacional, un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo; asimismo, posee una población, y por ende muestra, conformada por 9 directores, 103 docentes y 11 administrativos correspondientes a los centros educativos del nivel primario dentro del distrito en mención, disponiendo de un total de 123 unidades de análisis. **El instrumento utilizado:** Escala de evaluación habilidades gerenciales y desempeño directivo considerando la teoría de Katz y se elaboró una escala basándose en el Marco del Buen desempeño Directivo del MINEDU; mientras que la información recolectada se ha procesado haciendo uso del Spss Vr. 21 y Excel 10. **Resultados:** En cuanto a las habilidades gerenciales se obtuvo que 68,9% de los directores, docentes y administrativos respondieron que son de nivel alto donde se resalta las conceptuales y humanas. De igual forma el 66,6% de la población de estudio precisó un desempeño directivo eficiente donde los que mayores porcentajes se encuentran en la dimensión gestión de los procesos educativos. **Conclusión:** Analizando los resultados obtenidos, se determina que hay las evidencias necesarias para demostrar que la hipótesis nula merece ser rechazada, esto luego de conocer que existe una correlación significativa positiva alta ($Rho = ,791$) y valor- $p = ,011$ (promedio); por lo tanto: Si existe niveles altos de habilidades gerenciales del directivo entonces el desempeño directivo será eficiente en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018; quedando demostrado la hipótesis general.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, desempeño directivo, institución educativa.

ABSTRACT

Objective: To demonstrate the relationship that exists between managerial skills and managerial performance in educational institutions of the Primary level of the district of Santa María, province of Huaura - 2018. Methodology: The present investigation, according to the characteristics it presents, is basic , correlational level, a non-experimental design and a quantitative approach; Likewise, it has a population, and therefore a sample, made up of 9 directors, 103 teachers, and 11 officials corresponding to primary-level educational centers within the district in question, with a total of 151 units of analysis. The following instrument was used: Managerial skills and managerial performance evaluation scale considering Katz's theory and a scale was elaborated based on the MINEDU Good Managerial Performance Framework; while the information collected has been processed using Spss Vr. 21 and Excel 10. Results: Regarding managerial skills, it was obtained that 68.9% of directors, teachers and administrators responded that they are of a high level where conceptual and human skills are highlighted. Similarly, 66.6% of the study population requires efficient managerial performance, where the highest percentages are found in the management of educational processes dimension. Conclusion: Analyzing the results obtained, it is determined that there is the necessary evidence to demonstrate that the null hypothesis deserves to be rejected, this after knowing that there is a significant positive high correlation ($Rho = .791$) and $p\text{-value} = ,011$ (average); therefore: If there are high levels of managerial skills of the director, then the managerial performance will be efficient in the educational institutions of the Primary level of the Santa María district, 2018; being demonstrated the general hypothesis.

Keywords: Management skills, managerial performance, educational institution

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta a continuación se ha desarrollado con el fin de poder recibir la denominación de Maestro en Gerencia de la educación, correspondiente a la UNJFSC.

Investigar sobre las habilidades gerenciales que tienen los directores que forman parte de sus conocimientos, técnicas y buen trato que muestran en el equipo de trabajo que dirigen, así como estas habilidades tienen relación con sus desempeños del director quien le impregna de determinadas características en su gestión que redundará en los procesos de enseñanza aprendizaje en los espacios educativos, esto permite contribuir en el conocimiento científico de este tema y proponer alternativas concretas en la mejoras en orientación y gestión de los procesos educativos que son la razón de ser de dichas instituciones educativas de la localidad. Este es el verdadero propósito que se ha tenido para proceder a considerar como tema de investigación que presentamos en esta tesis.

La investigación se encuentra estructurada por seis capítulos, los cuales presentan los siguientes contenidos: El capítulo I recibe la denominación de Planteamiento del problema, y en ella se realiza la descripción de la realidad problemática, se genera el problema formulado y se dan a conocer los objetivos a seguir; asimismo, en el capítulo II, el cual recibe el nombre de Marco teórico, se consideran los antecedentes de la investigación siendo estos nacionales e internacionales, también se presentan las bases teóricas correspondientes a las variables de estudio y sus definiciones y dimensiones. Seguidamente, se muestra el capítulo II titulado como Metodología, y es en donde se muestran todos los aspectos que determinan el diseño, tipo y enfoque que presenta el estudio, también se toma en cuenta la población y muestra. También se muestra el capítulo IV el cual recibe el título de Resultados, se muestran todos los resultados obtenidos y organizados en tablas. Por último, en el capítulo V se realiza la discusión correspondiente a los resultados obtenidos y en el capítulo VI se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones que el autor ha determinado, finalizando con las fuentes de donde se ha basado para la realización de su investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las habilidades gerenciales son muy importantes, considerando que son capacidades que el director ha adquirido durante su formación profesional o forman parte de sus experiencias y deben poner de manifiesto en la conducción de las instituciones educativas que permita ejercer con su participación continua el de encargarse de dirigir a su equipo de trabajo para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del centro educativo. Se puede decir que la habilidad es reconocida como una capacidad manifestada mediante actitudes y comportamientos que el gerente da a conocer dentro de un centro; mediante esto es capaz de conocer los problemas y conflictos que existen dentro de la organización y poder generar una solución adecuada y una decisión oportuna para obtener en la organización un desempeño efectivo. (Chiavenato, 2006, citado por Sánchez, 2017, p. 19)

Específicamente Madrigal (2006), señala que las habilidades que el director debe manejar son la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo... tener creatividad..., mostrar liderazgo dentro de los programas emprendidos, poder dominar sus tiempos y el de toda persona que trabaja dentro de su equipo. Por otro lado, Katz (1955) Citado por Pereda, Lopez, & Gonzales (2014) propone que los gerentes deben contar con “tres habilidades administrativas básicas: habilidades técnicas, trato personal y las conceptuales”. (p.535). En este sentido, estas habilidades gerenciales aplicadas en el contexto educativo y en la conducción de las escuelas permiten visualizar el trabajo del director dentro de cada institución educativa, espacios que permite potencializar las

competencias y habilidades para una excelente dirección y trabajo de equipo pertinente y de esta manera contribuir en el fortalecimiento de las metas educativas.

Según señala Ministerio de Educación del Perú (2014), en todo espacio educativo es necesario poner en práctica la habilidad de liderazgo del directivo, que son quienes asumen todas las gestiones que tienen que ver con poder organizar los procesos para alcanzar diversos objetivos redactados dentro del patrón pedagógico. Con el fin de innovar dentro de los colegios, es necesario considerar a este rol dentro de la perspectiva de liderazgo formativo, en otras palabras, ser el líder que puede generar motivación e influencia para poder realizar las acciones necesarias dentro de un centro educativo en base a la formación pedagógica. Lo mencionado anteriormente corresponde a un punto de vista de acuerdo a lo que es necesario dentro de un centro educativo para poder tener una mayor organización, revisión y actividad en base a las enseñanzas y en la que es necesario crear conexiones entre todos aquellos que la conforman (maestros, alumnos y demás personal).

En tal sentido, es importante identificar las percepciones que tienen los diferentes actores educativos principalmente los docentes y administrativos, sobre las prácticas de gestión que se enmarca en las habilidades y liderazgo de sus directivos; con mayor claridad el MINEDU-UNESCO (2017) señalan que “El desempeño de las y los docentes y directivos es influenciado por un conjunto de factores y condiciones, tanto de los diversos actores educativos como de la escuela y la comunidad” (p. 11). Es de gran predominio la actividad directivas en el contexto escolar por el papel que le toca cumplir porque contribuye o limita el cumplimiento el ejercicio de una gestión adecuada en la institución educativa bajo su responsabilidad. Por otro lado, la plana directiva debe promover situaciones para afirmar en el ámbito educativo una enseñanza efectiva, para lo cual están obligados a rediseñar sus estrategias de gestión en los contextos laborales y mejorar su relación profesional, por lo que se encuentran destinados a formar parte del grupo de líderes pedagógicos de la institución educativa.

Tal situación es remarcada por el Ministerio de Educación del Perú (2014), estos indican que es muy importante reconocer los roles que cumplen los directores dentro de una institución pues, este es encargado de mostrar los dotes de líder que posee y con ello, realizar las gestiones que la institución necesita; asimismo se tienen que considerar los papeles que cumple como aquel responsable de hacer que todos los alumnos logren aprendizaje al final de un periodo.

Es en la práctica donde se demuestra que los líderes escolares asumen un conjunto en gran medida más ancho de labores que hace diez años, debido a la creciente complejidad de los problemas que han aparecido en la actualidad: en la conducción de la gestión que les trae consigo altos niveles de estrés, estorbo de obligatoriedad y angustia provocadas porque existen gran cantidad de funciones nuevas que no han sido consideradas y descritas dentro de los roles que se les otorga en un principio. Además, se tienen que aclarar que no necesariamente el director está ejerciendo un enfoque en lo estudiantil y formativo, sino por el contrario, se centran en las tareas tradicionales del rector: redactar y tramitar documentos ante la falta del personal administrativo, mantener el colegio ordenado, cumplimiento de las labores docentes dentro del horario establecido y cuidado de los estudiantes entre otros. (Ministerio de Educación, 2012, p.17)

Es así, que diversas investigaciones realizadas resaltan el contexto social y labor del directivo en el ejercicio del liderazgo, en el acompañamiento de los docentes que genere una enseñanza de calidad donde los estudiantes sean los más beneficiados, señalar la intervención de otros agentes educativos como los docentes y administrativos en la participación de las decisiones, comunicación activa entre ellos y las buenas relaciones que debe existir en las instituciones educativas, en otras palabras un buen clima laboral en la escuela, sin embargo aún hay un vacío investigativo sobre los estudios de las habilidades gerenciales que debe tener quien asume la conducción de un centro educativo en distrito de Santa María que por sus particularidades (Campiña de Huacho) en su idiosincrasia aún es tradicional.

Por lo anteriormente expresado y dada la significancia de la investigación sobre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo, es importante su estudio porque permitirá identificar las percepciones propias del director, docentes y personal administrativo de ocho centros educativos del nivel primaria dentro del distrito de Santa María, provincia de Huaura, acerca de las habilidades gerenciales que se encuentran dentro de los conceptos y técnicas que han ido adquiriendo en su formación y práctica como líder pedagógico y si esta posee correspondencias con la tarea que realiza con el fin de mejorar los procesos de aprendizajes que despliega en el espacio educativo y por otro lado, en la orientación de los procesos pedagógicos para la prosperidad de los aprendizajes; que son

responsabilidades asignadas en el Marco de buen desempeño del directivo como parte de la Política Educativa del país.

Es necesario, identificar esta problemática señalada, que permita proponer estrategias que retome una eficiente dirección en las instituciones educativas del distrito de Santa María. Es así que se pretende identificar las habilidades que posee el director, mediante la percepción que tienen los docentes y el personal administrativo; evaluando tres habilidades gerenciales como son las dimensiones conceptuales, técnicas y humanas; así mismo en el desempeño directivo se busca evaluar y analizar ciertas dimensiones relacionadas con las tareas para acondicionar y mejorar los aprendizajes considerando los métodos didácticos para ello.

Por lo tanto, la investigación permitirá identificar los niveles de las diferentes habilidades gerenciales que posee el director y si está asociado a la eficiente o no labor que desarrolla en el ámbito educativo desde su propia percepción, la de los docentes y administrativos de las instituciones educativas del distrito de Santa María, provincia de Huaura, región Lima; y de esta manera aportar al conocimiento científicos de las futuras investigaciones que se desarrollen en el contexto educativo en propio beneficio de los educadores.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018?

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.

1.4 Justificación de la investigación

La sociedad del conocimiento exige a las sociedades modernas retos trascendentales en lo que respecta a los progresos tecnológicos u comunicacionales que permitieron acelerar revolucionar nuestras actividades cotidianas como parte del proceso de globalización han obligado a los hombres a desarrollar sus estilos de dinamismo, pensamientos, direcciones y rutinas entre otros, que causa impacto en la educación a partir de cambios de paradigmas que conllevan a priorizar el aprendizaje del estudiante como centro de dicho proceso.

Entonces, se realiza la siguiente interrogación ¿Cómo vamos a educar a nuestros alumnos en estos contextos desiguales para que desarrollen competencias y sean cada vez más eficaces y fructuosos dentro de un mundo en la que los cambios e innovaciones son constantes? Primero reconocer que la educación en todo el mundo está obligado a dar respuesta a los retos que le exige los cambios y transformaciones que en las diferentes sociedades no son iguales, entonces la educación es fundamental para poder dar paso a la formación de una organización, comunidad y sobretodo un país; fundamentalmente para quienes lideren o desarrollen la gestión educativa cuyas tareas es promover equipos de docentes eficaces y eficientes. Es motivo para investigar

si estas habilidades gerenciales de aquellos que conducen las instituciones educativas está asociado al desempeño del docente porque éste ante estos cambios debe actuar de manera competente nutriendo sus conocimientos y mejorando su práctica pedagógica todo ello dentro de un enfoque formativo, es decir la tesis aportará en determinar si existe relación entre las habilidades del gerente educativo, quien debe ejercer su liderazgo en forma adecuada y su desempeño como responsable de la conducción los procesos educativos.

Según un estudio de la UNESCO, citado por Zarate (2011) señala que por lo general, la mayoría de directores que ejercen su cargo dentro de un centro educativo, no poseen la formación necesaria para poder demostrar que son líderes, ni tampoco tienen la capacidad organizativa para poder brindar motivación hacia sus docentes; por ello, es muy importante que desarrollen los dotes de líder para poder innovar y generar cambios radicales dentro de la cultura que posee el centro educativo del que es autoridad. Mediante este objetivo, se conseguirá establecer un mejor clima dentro del ambiente en el que se imparten las clases, serán los docentes y alumnos quienes muestren el reflejo del trabajo que el director está haciendo mediante un buen desempeño.

Hay que reconocer que, el papel del director es uno de los más importantes dentro de la institución educativa pues es el encargado de brindar conducción e instrucción hacia todo el personal y alumnos que forman parte de dicho centro; entonces con esto se estaría logrando diversos objetivos que se persiguen desde la realización del proyecto educativo Institucional(PEI)

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal

La realización de este estudio se ha dado teniendo la participación de directores, maestros y personal administrativo que se encuentra en la planilla perteneciente al año 2018.

Delimitación Espacial

Para la estructuración del estudio ha sido necesario realizarlo dentro de una localidad cercana a la residencia del autor. Por tal motivo, centros educativos del nivel primaria

pertenecientes al distrito de Santa María han sido los elegidos. Estos se encuentran dentro de la región Lima provincias, en la provincia de Huaura.

Delimitación Social

La población con la que se desarrolla el trabajo se encuentra conformada por la participación de 123 personas comprendidas por: Directores y subdirectores (09), docentes del nivel primaria (103) y administrativos (11) nombrados y contratados de ocho (8) instituciones educativas que brindan educación primaria a los niños de ese distrito, es necesario resaltar que las familias que conforman estos centros de estudio pertenecen a zonas urbanas y rurales en la que desempeñan actividades económicas como la ganadería, agricultura, entre otros.

Delimitación teórica

Se ha estimado estudiar las variables: Desempeño del directivo a partir de la propuesta oficial del Ministerio de Educación sobre el Marco de Buen Desempeño del Directivo que establece dominios, competencias y desempeños, así como las teorías de la administración que fundamentan la tarea en las instituciones educativas en la eficacia del personal como son el de Robbins y Judge, el Modelo de Portes y Lawler. Por otro lado, para la variable habilidades gerenciales adquiridas del director durante su formación y práctica docente se ha considerado aquellas teorías planteadas por Katz y otros autores.

1.6 Viabilidad del estudio

El sondeo presentado es verosímil pues se consideran diversos agentes que permiten que se aproveche de la mejor manera los datos recogidos para la estructuración del estudio en beneficio de la educación impartida dentro de los centros educativos ya descritos.

Asimismo se considera que el estudio es viable pues se posee información de diversas fuentes, siendo suficiente para poder estructurar un marco teórico compacto y confiable.

También hay que tomar en cuenta que se han empleado recursos humanos para hacer posible su estructuración, el empleo del instrumento para la recolección de datos aceptado

por diversos encuestados quienes fueron conscientes de los objetivos que esta investigación busca alcanzar, consiguiendo su aprobación para la participación en ello.

Se ha contado con recursos tecnológicos, en otras palabras, equipos Multimedia (Laptop, impresora y fotocopidora) para el cumplimiento del encargo de encuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Camarero (2015) desarrolla una investigación que se centra en lo que significa la dirección escolar y como esta genera un liderazgo dentro del centro educativo. Este estudio presenta las siguientes características:

- Como objetivo se ha planteado conseguir como es que se encuentra desarrollando sus funciones el director del centro, y poder dar a conocer los estilos de dirección y la forma en la que se ejerce liderazgo.
- La metodología correspondiente indica que es una investigación cuantitativa teniendo algunos planteamientos por interpretar.
- Se trabaja en base a una población que cuenta con la participación de diversos directores que forman parte de 217 escuelas de la SSTT de Tarragona de Educación Primaria. Estos se encuentran compuestos por 181 centros del estado, 34 son concertados y solo uno es privado. Con respecto a la muestra ha sido seleccionada contando solo con 139 directores.
- El instrumento de medición empleado es un cuestionario mixto por ser descriptivo y analítico, el cual tiene por particularidad de que ha sido aplicado mediante una plataforma de internet llamada LimeSurvey; su finalidad es realizar la descripción precisa de cada participante, realizar

asimilaciones entre subgrupos y poder establecer las similitudes y correspondencias entre las variables estudiadas.

El estudio ha obtenido resultados en base a los objetivos planteados:

- Perfil directivo; los participantes en su mayoría pertenecen al género femenino teniendo una edad que se encuentra entre los 46 y 54 años, se caracterizan por tener una experiencia directiva mayor a los nueve años, indican que la competencia que los representa es el trabajo en equipo fomentando el compañerismo y la participación de todos los integrantes, mientras que la competencia menos desarrollada es el liderazgo y una autonomía para la gestión.
- Concepción y situación de la dirección escolar; lo conveniente sería tener un liderazgo compartido, no obstante, estos se encuentran ejerciendo un liderazgo en el que solo intervienen miembros del equipo directivo.
- Estilos de dirección y liderazgo escolar; se determina que el modelo que se basa en la gestión es el estilo gestor el cual comprende el 79% del total de participantes del estudio, asimismo un 68% posee un estilo coordinador como patrón en el que se basa la coordinación.

Esta investigación permite tener una información más detallada de la importancia que tiene la gestión educativa que inicia haciendo un análisis del perfil del gestor directivo, en sus hallazgos señala además la posición real de la dirección escolar en su contexto, los estilos de dirección y liderazgo escolar permitirá proponer en las recomendaciones un mejor potenciamiento de las cualidades, habilidades y liderazgo del gestor educativo en las instituciones educativas primarias.

Peñaloza (2014), desarrolla un estudio acerca de las habilidades gerenciales que permiten fortalecer la relación entre docentes dentro de los centros educativos. Presenta a continuación las distintas características que presenta su estructura:

- Posee como objetivo poder realizar el análisis de las habilidades gerenciales que posee el director y que permiten que se desarrollen y fortalezcan las relaciones interpersonales que los docentes del nivel primario poseen.

- De acuerdo con las particularidades que presenta, se puede decir que la investigación realizada es descriptiva de campo teniendo un diseño no experimental transaccional.
- En cuanto a su población, esta se encuentra estructurada por la participación de 51 personajes los cuales son 5 directivos y 46 maestros.
- El instrumento empleado ha sido un cuestionario que se encuentra estructurado por 36 ítems poseedores de 5 opciones para responder, cada una.
- Como resultado se ha conseguido reconocer que, existen debilidades dentro de la dimensión de barreras de las relaciones interpersonales.
- Ante el conocimiento de los resultados, el autor recomienda poder desarrollar lineamientos estratégicos que permitan fortalecer las relaciones interpersonales que el docente posee, consiguiendo así las habilidades gerenciales necesarias para establecer el objetivo más importante a largo plazo.
- Esta tesis será útil para la presente investigación por que permitirá comparar y desarrollar la discusión respectiva de los resultados, por ser poblaciones parecidas, donde se observará los tipos de habilidades planteadas para efecto de nuestra investigación.

López & Morales (2014) desarrollan una investigación acerca del liderazgo que el director posee y como es que este repercute en el desempeño de los diversos roles dentro de una escuela. Presenta las siguientes características que hacen posible su estructuración:

- Como objetivo se pretende demostrar que tan valioso es el liderazgo que la directora posee y como es que esta capacidad permite mejorar el trabajo que los integrantes de la escuela realizan.
- Se plantearon una metodología con enfoque cuantitativo porque predominaba el análisis estadístico cuantitativo, descriptivo, de corte transversal.
- Los instrumentos empleados han sido la encuesta y la entrevista.

- La población con la que se ha contado posee 778 participantes de los cuales resaltan la presencia de docentes y maestros. La muestra extraída se encuentra conformada por solo 32 participantes.
- Una vez conocido el resultado, el autor ha llegado a la conclusión de que la directora posee un plan de control estricto con el que designa las funciones que realiza la plana docente, englobando ocupaciones administrativas excluyendo el cargo de supervisión.
- Este estudio aportará con nuestra investigación en la medida en el marco teórico señala con bastante claridad las características de las funciones administrativas que debe cumplir el director del centro educativo, con respecto a su mandato formativo en beneficio de la enseñanza y a favor de los estudiantes y comunidad educativa.

Raxuleu (2014) desarrolla un estudio referido al liderazgo que posee el director y como es que este afecta al desempeño pedagógico de los docentes. Se encuentra estructurado de la siguiente manera.

- El objetivo general es poder determinar que correspondencia existe entre el liderazgo que el director ejerce y el desempeño que el docente genera dentro de los trabajos que realiza.
- En cuanto a la metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, de diseño descriptivo.
- La población considerada para este estudio cuenta con la participación de 237 personajes los cuales se encuentra conformado por 9 directores, 70 maestros y 158 discentes.
- La técnica empleada ha sido la encuesta y tres cuestionarios distintos con las que se pretende recolectar información relevante.
- Los resultados obtenidos indican que los directores cumplen con su cargo de forma eficiente pues poseen liderazgo.
- En conclusión, por parte del autor, hay una relación considerable entre las variables que se han puesto en estudio.
- Esta investigación aportará en nuestro nuevo estudio, en la medida que el autor se refiere al papel fundamental que practica el director en su encargo y orientación en el proceso pedagógico en los establecimientos

educativos para tener un logro eficaz en cuanto al aprendizaje de los estudiantes tomando como referencia también (Ministerio de Educacion, 2012)

2.1.2 Investigaciones nacionales

Becerra (2018) realiza el desarrolló de una investigacion acerca de las habilidades directivas y el desempeño que poseen los maestros que forman parte de la planilla docente de un centro educativo. Esta posee las siguientes características:

- El objetivo general es poder encontrar el nivel de correspondencia generado entre las habilidades directivas y el desempeño de los docentes.
- Con respecto a la metodología, este estudio es no experimental debido a que se ha empleado un enfoque cuantitativo y es de nivel correlacional.
- La muestra empleada se conformado por 40 participantes los cuales en su totalidad fueron docentes.
- El instrumento empleado ha sido la encuesta.
- Los resultados obtenidos indican que efectivamente hay una relación entre las variables puestas en estudio por lo que se llega a la conclusión de que hay una correlación significativa teniendo un valor significativo al 0.05.
- Esta tesis permite ver los resultados que han obtenido de la percepción de los maestros acerca de las habilidades directivas que domina el director a cargo del centro de estudios la cual está relacionado con la primera variable, donde a través de una encuesta se obtuvieron resultados significativos que nos permitirá realizar la discusión correspondiente.
- También el autor de la tesis hace referencia al autor (Whetten & Cameron, 2011) donde explica que las dimensiones correspondientes a las habilidades directivas se encuentran conformadas por Habilidades interpersonales, Personales y grupales, donde para nuestra investigación en un aporte fundamental.

Zapata (2017) realiza la presentación de una investigacion referente a las habilidades directivas y las gestiones con respecto a la educación que se realizan dentro de un centro educativo. Esta posee las siguientes características.

- El objetivo general es poder encontrar las correspondencias entre la gestión educativa y las habilidades directivas dentro de un centro educativo.
- Con respecto a la metodología, de acuerdo a las particularidades que posee, el estudio posee un enfoque cuantitativo con un nivel descriptivo y correlacional.
- La población con la que se trabajó se encuentra compuesta por 200 profesores de los cuales se extrae una muestra compuesta solamente por unos 172.
- Se realizó una aplicación de la herramienta la cual fue una encuesta estructurada por el mismo autor.
- Al conocer los resultados se obtiene $r = 0.550$ con la que se llega a la conclusión de que existe una correlación positiva moderada entre variables, dando por rechazada la hipótesis nula.
- El presente estudio será útil para realizar la discusión correspondiente, tomando en cuenta a la primera variable y las dimensiones que se mencionan en la investigación de la autora de la tesis hay una similitud a nuestra investigación relacionados específicamente con las habilidades directivas aplicadas dentro del centro educativo, siendo las siguientes habilidades como las conceptuales, humanas y técnicas la cual posibilitan un mejor desempeño gerencial, siendo de un aporte fundamental para nuestro estudio.

El investigador Córdova (2017) realiza un estudio referente a las habilidades directivas y su influencia dentro del clima institucional que se genera dentro de la Red 12, Ugel 06 – Ate, 2017. Posee la siguiente estructura y características.

- El objetivo que presenta este estudio es la posibilidad de poder reconocer las correspondencias entre las habilidades directivas y el clima que se genera dentro de la institución.
- Con respecto a la metodología, este estudio es básico, siendo de tipo descriptivo y teniendo un nivel correlacional.
- La población se encuentra conformada por 98 participantes de los cuales todos fueron maestros dentro del centro de estudios.

- Para poder recolectar los datos se emplearon instrumentos como el cuestionario correspondiente para cada variable (2).
- Al aplicarse se ha llegado a conocer los resultados en porcentajes, se sabe que el 27,6% posee un bajo nivel de habilidades directivas, asimismo un 39,8% es de nivel medio y un 26,5% restante posee un bajo nivel.
- El autor ha llegado a la conclusión de que efectivamente existen correspondencias significativas entre las variables por lo que se determina que si hay correlación y se llega a rechazar la hipótesis nula.
- Este estudio aportará con la investigación en la medida del marco teórico hace referencia en cuanto a las habilidades del director sobre las propuestas en cuatro niveles realizadas por el autor Reh (2009) quien hace énfasis al quehacer del director para desarrollar una gestión eficaz para el bienestar de la comunidad educativa están relacionadas con nuestro estudio.

Hermoza (2017) desarrolló una investigación en las instituciones educativas de Maracaibo con el propósito de analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales de los docentes de educación primaria y su implicancia dentro de la gestión educativa. A continuación se muestran las características que presenta dicha investigación:

- El objetivo ha sido poder reconocer que existen correspondencias entre la competencia directiva y la gestión educativa en centros educativos del nivel primario y secundario.
- Con respecto a la metodología que posee, se puede decir que esta investigación es básica, perteneciente al tipo descriptivo y poseedora de un diseño no experimental.
- La población con la que se ha trabajado se encuentra conformada por 164 participantes de los cuales todos son maestros del centro educativo.
- Los instrumentos empleados para poder recolectar datos son cuestionarios correspondientes para cada variable.
- Los resultados que obtuvo el investigador mediante el análisis de los instrumentos aplicados como la entrevista y encuesta. Los cuales se obtuvieron que 9,8% de los docentes consideraron que las competencias directivas son de nivel bajo, el 77,4% moderado y el 12,8% considera un

nivel alto y en cuanto a la gestión educativa el 15,8% consideran que es de nivel inadecuado, el 76,2% poco adecuado y el 7,9% considera que es adecuado.

- Se concluyó que existe una relación positiva entre la competencia directiva y gestión educativa, según la correlación de Spearman de 0,267, que significa baja correlación, con una significancia estadística de $p=0,032$.
- En el presente estudio hay un aporte con relación a la segunda variable, es quien manifiesta con claridad las competencias que aborda el Marco de buen desempeño del directivo en razón que se encuentra centrado en la descripción de cuatro competencias de los dos dominios que señala el documento normativo.
- Por otro lado, la teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow donde se identifica y centra la atención en cinco niveles que es utilizada por el autor de la investigación, lo cual también se tomara en cuenta para nuestro estudio correspondiente.

Sánchez (2017) realiza una investigación referente a las habilidades directivas dentro de la gestión institucional dentro de la red 19 de la UGEL 04 Comas. La autora ha realizado un estudio que presenta las siguientes características:

- El objetivo que presenta es que se busca saber qué nivel de correlación hay entre las habilidades directivas y la gestión que se realiza dentro del centro en donde se hace el estudio.
- Las metodología que se emplea en el presente indica que la investigación es básica perteneciente al tipo correlacional y descriptiva.
- Con respecto a la población, esta se encuentra compuesta por 120 participantes los cuales la totalidad fueron profesores contratados.
- Para proseguir, se emplearon instrumentos como el cuestionario destinado para cada variable por lo que fueron dos.
- Se llega a conseguir los resultados los cuales indican que un 60% de profesores creen que la habilidad directiva es regular, un 20,8% cree que es mala y el 19,2% restante cree que es buena; mientras que para la

variable “Gestión institucional” un 60,8% cree que es moderada, un 21,7% cree que es deficiente y el 17,5% restante cree que es eficiente.

- Se llega a la conclusión de que existe influencia entre variables al obtenerse un $r = 0.341$.
- La investigación será útil porque permitirá realizar la discusión con nuestros resultados acerca de las habilidades del director: técnicas y humanas, que fueron evaluados por los docentes en esta investigación en su marco teórico, así como el uso de instrumentos de medición de estas misma variable mediante una encuesta y saber cuál es la perspectiva que ellos tienen de su director.

Rojas & Vargas (2014) realizan la exposición de un estudio acerca del liderazgo pedagógico que poseen los directores dentro de una red educativa rural. A continuación se muestran detalladamente cada característica que presenta su estructura:

- El objetivo que se presenta es el de poder reconocer el liderazgo pedagógico que ejercen los directores dentro de una red educativa rural.
- Con respecto a la metodología, se reconoce que esta investigación es de tipo descriptiva teniendo un diseño no experimental.
- La población con la que se ha trabajado se encuentra compuesta por diversos directores que se encuentran a cargo de las gestiones de 14 centros educativos.
- Al conocer los resultados se expone que estos se han obtenido gracias a la aplicación del instrumento cuestionario el cual se encuentra estructurado con 47 ítems.
- Se reconocen de los resultados que un 44,4% de autoridades han afirmado que el liderazgo es apropiado casi usualmente, mientras que el 55,6% afirman que el liderazgo siempre es el adecuado.
- Finalmente se llega a la conclusión de que el liderazgo pedagógico dentro de la red es destacable.
- La presente investigación aportará a nuestro marco teórico donde hace énfasis a la gestión y orientación del rector en los establecimientos pedagógicos que señala el documento oficial de Ministerio de Educación

como es el marco de buen ejercicio del directivo por el MINEDU que se tomara en cuenta para nuestra investigación.

2.2 Bases teóricas

Antes de iniciar con la identificación teórica de las variables es necesario tratar sobre la escuela como una organización, planteamientos que en las ultima décadas del siglo XX han tomado vigencia por las propuestas administrativas llevadas al campo educativo, donde se puntualiza el aprendizaje organizativo dada en la escuela debe transformarse en espacio de innovación, adaptación y actividades creativas ante las demandas de la sociedad; es decir es en el centro educativo donde se generan procesos de socialización y de preparación de individuos para la vida en la comunidad y son quienes dan respuestas organizadas a las necesidades sociales de educación y por ello tienen metas, objetivos y acciones que responden al proyecto educativo de cada sociedad en un tiempo determinado.

Todo lo señalado se convierte en un ideal, porque en realidad según las investigaciones revisadas se tiene mucha resistencia al cambio de parte de los docentes y padres de familia, existencia de esquemas rígidos y cerrados que aún prevalecen en las instituciones educativas donde es imperativo asumir cambios en el sistema educativo; que indudablemente pasa por mejorar presupuestos para la educación, actualizar al personal directivo y docente que conducen los procesos de enseñanza y aprendizaje como parte de políticas educativas coherentes y estables que gradualmente vayan generando cambios de voluntades. Considerando aquellas afirmaciones de Navarro (2002), podemos mencionar que existen tres dimensiones las cuales son: la gestión escolar la cual se refiere al nivel que posee cada centro escolar, la gestión educativa que se refiere en general o sea al sistema educacional y la gestión pedagógica la cual engloba parte de cada dimensión mencionada anteriormente.

En este escenario, ha cobrado vigencia la dinámica de la gestión y orientación como director, un liderazgo pedagógico pertinente en las labores de dirección de la escuela espacio donde se dan los procesos educativos con un alto nivel de complejidad caracterizado por la variedad cultural y social de los actores educativos, las demandas

de formación de los educandos todo ello exige el entrenamiento de habilidades gerenciales para un buen desempeño profesional y de liderazgo.

En síntesis, este siglo XXI se avizora un nuevo rol de la escuela, (Escamilla, 2006) reafirma la nueva actuación de los actores sociales en el espacio educativo donde se refiere a poner en marcha los distintos conocimientos y habilidades que se poseen para poder estructurar aprobaciones empleando dinamismo dentro de los trabajos realizados dentro de la escuela.

En este capítulo se explicará tres teorías que están relacionadas a la variable Habilidades Gerenciales que sustentaran teórica y metodológicamente los supuestos realizados en el presente estudio:

Teorías y estudios sobre las habilidades gerenciales en el contexto educativo.

Los procesos administrativos y gerenciales son parte de las acciones que deben cumplir el director en la escuela que se encuentre dirigiendo; en tal situación se encuentra el director de la institución educativa quien para ejercer estos procesos debe poseer habilidades que le permitan conducir el desarrollo de la mismas, teniendo en cuenta el término “habilidad” como la capacidad para hacer sus funciones correctamente y con facilidad, innovar partiendo de sus conocimiento y transformarlo en relación a las metas y lineamientos propuestos por el modelo curricular del país; de tal forma que en el contexto educativo hoy en día se está exigiendo el eficiente desempeño del director siendo considerado en los documentos oficiales como gerente educativo, tiene que tener presente dichas habilidades que permita responder ante estos retos y obtenga éxito deseado al frente de la institución donde se encuentre.

Asimismo, hay que afirmar que las habilidades gerenciales nacen en el campo empresarial, y que luego de algunos años se entendiera la importancia al usarlo en el contexto educativo. Es el investigador Roberts Katz, (1998) Citado en Montaña (s.f) investigador quien afirmaba que estas se definen como las diferentes aptitudes y conocimientos que es necesario que un gerente domine unidas en un conjunto para poder establecer las actividades ligadas al liderazgo.

Ghiselli (2005), investigador que trabajo por establecer los rasgos característicos de los gerentes en las organizaciones constituidas legalmente y que fomentan la producción,

eligiendo con mucho cuidado los atributos de estas personas en su investigación, y utilizando métodos de medición validados. Mediante sus investigaciones realizadas, halló evidencias de la existencia de diversas características que indican correspondencia con el nivel organizacional y también con las evaluaciones respecto a la eficacia que se tiene sobre el ejercicio que realizan superiores, dentro de estas se consideran a las habilidades las cuales son conocidas como aquella destreza que toda persona posee para realizar diversidad de ejercicios o actividades. Por esto es que es importante que el líder posea una gran habilidad para conseguir que los seguidores alcancen los objetivos dentro de las corporaciones.

Así mismo, las habilidades directivas que realiza el director se desenvuelven conforme va adquiriendo mayor desarrollo profesional. De acuerdo con Chiavenato (2006) se posee la capacidad para poder realizar una transición entre el conocimiento de lo que se realiza y el resultado del ejercicio que se desea realizar. Indudablemente estas habilidades están en relación a la predisposición que tenga los sujetos para retroalimentar sus conocimientos y experiencias vividas como prácticas permanentes, que en el campo educativo se vuelve más enriquecedor por los procesos que debe realizar todo directivo en su gestión pedagógica.

Madrigal (2006), expone que la habilidad puede ser entendida por aquel esfuerzo que realiza la persona para poder conseguir un aprendizaje mediante enseñanzas teniendo como aliado una capacidad para generar producción de una forma más acertada, esto quiere decir que las funciones que cumple el líder educativo deben estar fortalecidas con las capacidades que necesita el “hecho de administrar”. En tal sentido, las habilidades gerenciales son asimiladas y estudiadas para obtener efectos previstos como es que el directivo debe conocer, analizar, descubrir y desarrollar habilidades propias para que pueda alcanzar objetivos planeados en la organización educativa en coordinación con su esfuerzo traducido en desempeño.

En cuanto, específicamente a las habilidades que poseen los directivos, se debe de afirmar que guardan relaciones significativas con las actividades y roles que desarrollan todo el personal administrativo dentro de la corporación educativa. Al respecto, Ghiselli (2005) al desarrollar una investigación llega a la conclusión de las habilidades que posee el gerente tienen la particularidad de establecer las acciones que este realiza y por lo tanto es lo adecuado para poder gestionar procesos administrativos y educativos.

En tal sentido, las definiciones señaladas permiten apreciar los cambios que se han venido dando en la teoría de la administración y que deben ser consideradas en la gestión educativa, debido a que los paradigmas educativos han cambiado y los procesos de la enseñanza-aprendizaje no son los mismos del siglo pasado y donde las habilidades del director quien conduce las instituciones educativas son muy importantes pues como líder y administrador se deben desarrollar mientras transcurre su formación o vida profesional de hecho mejorar sus desempeños y si no fuera así, tener la disponibilidad de desarrollar actualizaciones sobre el incremento de habilidades directivas que se instruyen en cursos, especialidades, talleres, maestrías y doctorados en el área; es decir, las habilidades necesitan de una adecuada preparación y práctica, pues estas sirven para que el directivo tenga dominios de estas mediante se avance el trascurso de su gestión y vaya adquiriendo experiencia.

Murillo (2007) también posee una definición que nace de su propia conclusión, este autor determina que la habilidad debe ser reconocida como aquella acción que se tiene contando con la participación de otras personas para poder conseguir objetivos mediante la planeación y organización. En tal sentido, las habilidades tienen que estar fortalecidas respecto a la función directiva que va realizar y requiere el hecho de administrar.

Características del Gerente Educativo

Es importante identificar las principales características de los directores como gerentes educativos es así que (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) en su texto se plantea que absolutamente todo organismo conocido depende de los roles que cumple su personal para poder conseguir un objetivo. Específicamente el personal al que hacemos referencia son los gerentes, los cuales son los principales responsables de poder brindar dirección a las diversas acciones que se realizan dentro de la corporación.

Agregan Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) que las organizaciones se diferencian porque tienen diferentes grados de desarrollo en la atención de las personas, todo depende de que tan bien es realizada la acción del gerente, este es el principal factor que va a determinar si es que se va a llegar a cumplir el objetivo de la empresa u organización. Por ello, es necesario reconocer dos características básicas:

- a. **Desempeño gerencial:** Es el nivel de eficacia y eficiencia que posee el gerente; factor fundamental para la consecución de objetivos.

b. **Desempeño organizacional:** Es el nivel de eficacia y eficiencia que posee la organización; factor fundamental para la consecución de objetivos.

Se debe entender por eficiencia a aquellas características del gerente de hacer adecuadamente sus actividades, es decir obtiene el cumplimiento de sus metas con el costo de recursos mínimos. Por otro lado, la eficacia supone elegir las metas acertadas y cumplirlas de acuerdo a las situaciones que se le puedan presentar.

Debe tenerse en cuenta que estas últimas décadas se han generado otros puntos de vista acerca de los objetivos que permiten obtenerse mediante las acciones que desempeñan los directivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje por lo que se hace necesario responder el líder pedagógico a las preguntas: ¿qué debe saber? y ¿qué debe saber hacer? Estas dos interrogantes se ha incorporado al de ¿qué debe saber ser?, todo esto integra los pilares de la educación según la UNESCO que guían el accionar de la educación; como señala Delors (1996) estos son los siguientes:

- El aprendizaje sobre la acción de conocer
- Conocer y dominar los instrumentos que permiten comprender
- El aprendizaje de lo que se debe hacer
- El aprendizaje de lo que significa vivir juntos para realizar las acciones que se requieran para completar una o más actividades
- El aprendizaje de lo que uno es y debe ser

En resumen, todos estos enunciados deben estar contenidos dentro del perfil que posee un líder pedagógico.

Clasificación de Habilidades Gerenciales

Hay una gran cantidad de clasificaciones de las habilidades en la dirección, para tal efecto se ha considerado tomar la tabla de clasificaciones realizada por Madrigal (2009)

Figura 1. Clasificación de las habilidades directivas

HABILIDADES	ALCANCE
Técnicas	Son aquellas que se demuestran a través de tareas específicas.
Interpersonales	Son aquellas capacidades que poseen las personas para poder ejercer diversos trabajos en conjunto y unión de otros integrantes para poder brindar una solución a problemas que se generan dentro de la organización.

Sociales	Son las acciones intercambio y la convivencia humana al interior de los actores que se encuentran en la organización.
Académicas	Son aquellas que brindan la aptitud para poder analizar, comparar, contrastar, evaluar, criticar o brindar un juicio.
De innovación	Capacidad inventiva, acciones que permiten descubrir, suponer, formular diversas hipótesis y teorizar.
Prácticas	Se manifiesta a través de la praxis en los hábitos.
Físicas	Generan inmunidad y resistencia.
De pensamiento	Capacidad para poder obtener aprendizaje sobre lo que se debe pensar y hacer para poder producir conocimientos.
Directivas	Cualidad para realizar coordinaciones dentro de un grupo de trabajo.
De liderazgo	Capacidad para realizar una buena guía, impulso y motivación hacia un equipo.
Empresariales	Cualidades de emprendimiento para poder generar nuevos proyectos.

Nota: Madrigal (2006, p. 3)

TEORÍAS SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES

1. Habilidades gerenciales según Robert Katz

Roberts Katz, (1998), es un psicólogo norteamericano y docente de administración que realiza un texto referente a las habilidades que posee un administrador efectivo, de acuerdo a ello se afirma que las capacidades que posee un gerente no necesariamente se puede reconocer como algo innato sino que también puede ser algo que se genera dentro del desempeño, abriendo la posibilidad de generar el potencial.

Así mismo Katz propone tres tipos de habilidades que debe poseer un gerente: Conceptuales, Humanas y Técnicas. Y agrega que las habilidades técnicas /operativas y humanos son importantes en cualquier conducción, sin embargo, es mucho más la habilidad conceptual en los mandos de alta jerarquía.

Figura 2. Habilidades de gestión según Robert Katz (1974)

Habilidades	ALCANCES
Conceptuales	Cualidad para poder realizar pensamientos y conceptualizaciones abstractas y complejas.
Técnicas	Sapiencias y rutinas dentro de un sector especializado.

Humanas	Cualidad que se tiene para poder trabajar con otras personas dentro de un ambiente amigable.
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Robbins & Coulter (2005)

Para una mejor explicación, a continuación se detalla las habilidades que un gerente debe tener según Katz, citado en Robbins & Coulter (2005):

a. Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales se encuentran basadas en el pensamiento estratégico, es decir la necesidad para poder analizar y crear, esta es desarrollada dentro de la fase denominada como “de preparación” y tienen como función poder establecer las distintas tácticas, metodologías y objetivos, entre otros. En el modelo teórico de Katz (1976) es la cualidad que se tiene para poder realizar una organización de todos aquellos intereses que una corporación posee. Citado en (Codina, s.f, pág. 20)

Agrega a ello (Robbins & Coulter, 2005) dichas capacidades son necesarias dentro del perfil que posee un gerente para poder realizar pensamientos, decisiones y conceptualizaciones de las distintas situaciones complejas. Va a depender mucho de la forma en que se realice la aplicación de esta habilidad pues si es efectiva entonces el éxito se encuentra garantizado. Es indudablemente importante visionar las situaciones de éxito o problemas que se vendrán en beneficio o perjuicio de las instituciones que dirige.

Para Robbins & Coulter (2005) señalaron que las capacidades conceptuales, están referidas a la cualidad que se tiene para poder brindar el aprovechamiento máximo a la información con fines de dar solución a dificultades que se generan y que no permiten el buen funcionamiento de la empresa, realizar la identificación de las ocasiones para poder innovar, entender cuáles son las necesidades de aplicación para la empresa y entender el modelo comercial que posee dicha corporación.

Por último, (Chiavenato I. , 2006) señalo que estas habilidades están referidas a la capacidad para originar nuevas opiniones, concepciones y suposiciones para poder orientar aquellas acciones administrativas.

b. Habilidades técnicas

Esta habilidad implica un dominio específico de una tarea articulando con métodos, procesos procedimientos o técnicas, a que nos referimos al saber hacer o saber analítico. Se entiende como aquellos conocimientos que se dan dentro de un sector determinado en el que se practican acciones de ingeniería, contabilidad o cómputo. Citado en (Robbins & Coulter, 2005)

Según Katz (1974) conceptualiza que es la cualidad que se posee para poder emplear diversidad de herramientas, técnicas y procedimientos que contiene una disciplina en específico, como la que necesita conocer un arquitecto o ingeniero para poder generar la mecánica de trabajo. Citado en (Codina, s.f), es decir es más preciso definir la visión de esta habilidad gerencial ´porque tiene la idea de que la destreza que adquiere todo líder en el manejo y conducción de la administración, en este caso de la escuela.

Todo dirigente, líder o director de diferentes organizaciones; debe poseer estas habilidades en el uso de métodos, técnicas y equipos en la organización una tarea específica. Así mismo, si alguna función transfiere a un integrante de su equipo de trabajo, le compete supervisar y que se lleva a practica de acuerdo a las normas requeridas. Se debe agregar que este tipo de habilidades se utiliza más en los niveles direccionales más bajos. (Robbins & Coulter, 2005)

Al respecto, (Chiavenato I. , 2006) manifiesta que la habilidad técnica puede definirse como aquella capacidad para poder generar distintos métodos para dar aplicación a técnicas y equipos que se encuentran ligadas con la puesta en marcha de un trabajo. Si se analiza este autor señala que esta habilidad guarda correspondencias con la realización de labores empleando cosas que podrían ser tanto físicos como procesos materiales y ésta, relacionada con el nivel gerencial, se transforma en superior o inferior en importancia comparándose con otras habilidades.

Respecto a las opiniones correspondientes por los autores, (Chiavenato I. , 2006), (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), identifican elementos parecidos, a pesar que cada investigador , presentan conceptos muy diferentes sin embargo, el entender que el universo de los mercados es cambiante, existe la insuficiencia de cambiar dichas

habilidades gerenciales y esta se puede entender en todos los espacios organizacionales, uno de ellos el educativo donde para gestionar el proceso pedagógico el director quien debe estar permanentemente actualizándose buscar la excelencia de sus habilidades gerenciales.

c. Habilidades Humanas

Según Katz (1974) “Es la habilidad de trabajar en grupo o individualmente con las personas y el saber entenderlas y motivarlas” Citado en (Robbins & Judge, 2009, pág. 8) . Se debe entender que el hombre es un ser social por excelencia, desde la antigüedad se sabe que el ser humanos es gregario por naturaleza, es decir busca satisfacer sus necesidades en comunión buscando la oportunidad de satisfacer las carencias personales y colectivas. Están referidas a las relaciones humanas, que entablan con su equipo de trabajo, sus subordinados entre otros e facilitan una mejor convivencia y esta contextualizadas en los extornos familiares y laborales muchas de estas dependerá su calidad permitirán una buena o deficiente comunicación en la gestión educativa que promover el cumplimiento de las metas enmarcada en el logro de los aprendizajes, y estará más de las vece en concordancia con la calidez humana que posee el director de la institución educativa.

Asimismo, para desenvolvemos socialmente en los entornos laborales, se debe considerar algunos elementos propios del clima laboral como son el ritmo de vida que posee cada trabajador, asimismo otro de los factores que permiten que se origine estrés es la relación que se da con diversos compañeros de trabajo. De acuerdo con Wallace (2006) la conducta social correcta seria aquella en la que no existen dificultades para poder expresar ideas, deseos, sentimientos. Citado en (Peñaloza, 2014).

La conducta que se llegue a expresar y que los demás perciban determinará cual es el respeto uno tendrá consigo mismo, el respeto que los demos tendrán hacia uno y el respeto que uno tendrá hacia las pretensiones que tienen los demás sujetos. En conclusión, es muy importante mantener un trabajo en el que se vivan un ambiente tranquilo y armonioso entre todos los trabajadores, para ello se deben tener conductas apropiadas pues es importante practicar las relaciones humanas auténticas en las que se haga el máximo esfuerzo por mantener la comprensión por más que existan diferencias entre un trabajador u otro, por lo que el director deberá fomentar relaciones saludables o formas

de trato de él con los miembros de la comunidad educativa, de los docentes entre ellos y de la relación alumnos profesores.

En relación a esto, algunos autores como Chiavenato I (2006) indica que las habilidades humanas pueden ser entendidas como aquellas aptitudes que posee toda persona para poder ejecutar trabajos en complicidad con otros semejantes y mediante ello realizar la aplicación de un liderazgo apto. Se puede considerar en esta definición comunicación asertiva con las personas, que le permita comprender y entender que las personas activas son una fuente importante en la organización quienes en realidad contribuirán en la realización de los logros educativos presentes en la organización educativa, entender que es mejor la motivación apropiada que un mal trato considerando claro esta a las normas que se establecen en la institución educativa. En resumen, permite que se pueda brindar protección a los derechos que uno como persona posee sin necesidad de tener a la agresión de por medio.

En el mismo contexto, (Ghiselli, 2005), manifiesta que en la habilidad humana es muy necesaria la empuje del dirigente, en relación a dos elementos como son: en primer lugar el comportamiento que manifiesta una adecuada toma de decisiones y de automotivación y en segundo lugar el segundo tener comprensión de las particularidades propias de cada uno de sus colaboradores y visionar alternativas así como estrategias para liderar con conocimiento.

Así mismo, señala (Ghiselli, 2005) que el tener seguridad en sí mismo, demostrara confianza en las acciones de liderazgo que emprenda así poco a poco sentirá mucha seguridad en sí mismo, e irradiaría esta cualidad a las personas de su entorno. Asimismo este autor halló divergencias importantes entre gerentes intermedios con supervisores más bajos, mientras que para ejecutivos superiores existían divergencias marcadas por la confianza que poseían.

2. Habilidades gerenciales según Blanchard (2006)

En las mismas ideas, (Blanchard, 2006) manifiesta que uno de los retos más complicados y que siempre va a tener que tener en cuenta un gerente es poder realizar el desarrollo de diversidad de habilidad y cualidades para poder generar cambios importantes que permitan mejorar la magnitud de uno mismo. Es por ello, las habilidades mencionadas se deben observar en forma integral en el espacio, es decir la capacidad para poder realizar la interpretación y traducción de los conceptos recibidos. Citado en (Peñaloza, 2014, pág. 38)

Tomando como punto de partida las ideas mencionadas Blanchard (2006) considera que las siguientes habilidades a mostrarse son las necesarias para aparecer dentro del perfil que maneja cada líder:

1. Personales; Dentro de estas se consideran la habilidad para tener confianza de uno mismo, ser crítico de uno mismo, tener integridad y también solidez.
2. De relación; Implican habilidades para comunicarse, mantenerse sereno, ser transparente, tener buena percepción, tener sensibilidad, ser empático.
3. De dirección de equipos; Habilidad para enrumbar misiones, dar predominancia de valores, tener objetivos claros y control de las juntas.
4. Comunicación y convencimiento; Habilidad para poder realizar una organización de los significados para los miembros.

Para (Montaño, s.f.), quien desarrolla un texto en base a todo lo relacionado con los gerentes que forman parte de diversas entidades públicas, indica que estos tienen la necesidad de dar una buena manipulación de la información que reciban para poder sacar ventajas que permitan dar solución a distintas dificultades, reconocer oportunidades para innovar y comprender el requerimiento de nuevas tecnologías para el público al que atiende. En conclusión, no solo se trata de mejorar y beneficiar al individuo sino que también permite un mejor mantenimiento de las entidades que pertenecen al estado pues permitirá hacerlos más competentes.

De todas las hipótesis manifestadas por parte de investigadores citados, Wallace (2006), Chiavenato (2006), Ghiselli (2005) y Katz (2009), se puede deducir que cada uno de ellos señala sus propias definiciones desde diferente opinión, pero donde los autores concuerdan es en que dichas habilidades señaladas permiten el compromiso de considerar en el cúmulo de habilidades gerenciales donde el conocimiento y experiencia en determinados procesos educativos, las destrezas y técnicas que apliquen en la dirección que ocupa; y por último la necesidad de ejercer con su equipo de trabajo y colaboradores (docentes y administrativos) un buen trato y conocimientos específicos sobre la dirección de las organizaciones.

3. Habilidades directivas planteadas por Whetten y Cameron (2011)

(Whetten & Cameron, 2011), expone un libro referente a las habilidades directivas y como es que estas se desarrollan, para ello considera que es muy importante tomar en cuenta los siguientes grupos de habilidades:

- a) **Habilidades personales;** Implica diversas habilidades para poder dar una mayor ventaja del tiempo que se tiene, dar solución a problemas empleando creatividad.
- b) **Habilidades interpersonales;** Implica aquellas destrezas para poder generar una comunicación correcta y efectiva además de conseguir mayor motivación para transmitir.
- c) **Habilidades de lo que denominan "comunicaciones aplicadas";** Capacidad para poder controlar círculos, audiencias, etc.

Whetten & Cameron (2011), proponen que las habilidades son **conductuales** porque son acciones que producen un resultado y pueden ser vistas por otros, y en segundo orden son habilidades **controlables** porque parten del supuesto que son demostrables pueden ser perfeccionados o limitarlas en la práctica constante, en tercer orden se pueden desarrollar por medio de la retroalimentación en el ejercicio cotidiano, en cuarto orden son interrelacionadas porque no son aisladas sino se interconectan entre ellas y por último señalan los autores que son contradictorias y paradójicas porque en el transcurso de su desarrollo algunas pueden contradecirse.

Los mismos autores concluyeron en diez habilidades directivas imprescindibles las cuales se encuentran agrupadas en tres secciones complementadas por tres habilidades de comunicación; estas son mostradas en la figura presentada a continuación:

Figura 3. Modelo de Habilidades Directivas de Wetten y Cameron



Nota:

Modelo de habilidades directivas esenciales (Whetten & Cameron, 2011, pág. 19)

5. Modelo de la pirámide de habilidades directivas de Reh (2009)

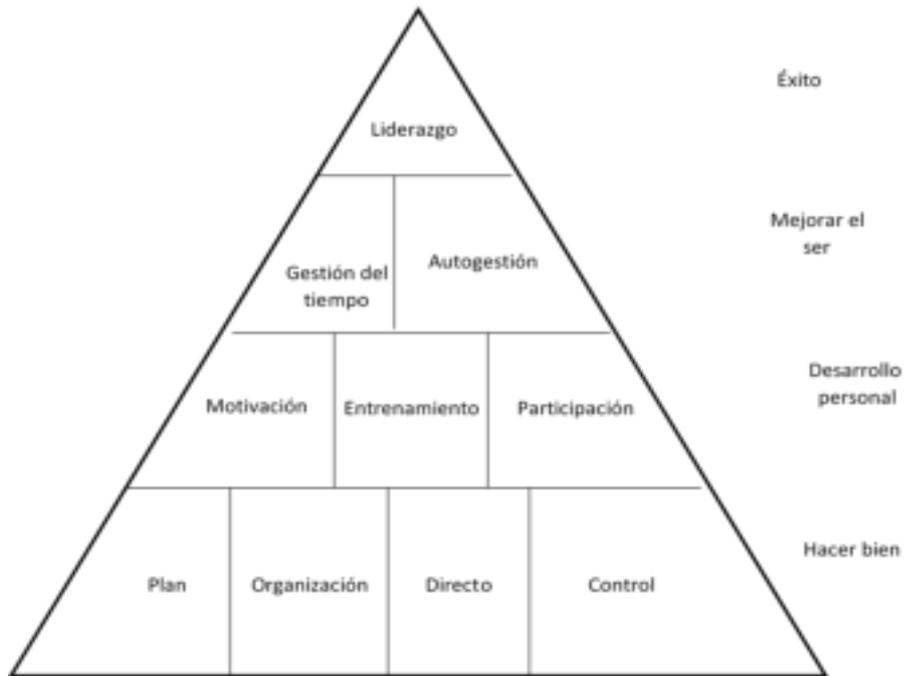
Esta tiene por autor a Reh quien la estructuró en el año 2009, dentro del modelo se encuentran algunos talentos clasificados por niveles de responsabilidad. Conforme la persona atraviesa un sendero corporativo, llega hasta el punto de ocupar un rol gerencial y posiblemente un alto ejecutivo, por ello es muy importante que, al llegar hasta este punto, se pueda dominar destrezas nuevas que resaltan por ser más desarrolladoras que científicas. En otras palabras, conforme se va consiguiendo un ascenso de las responsabilidades, es más importante poseer habilidades para establecer un discernimiento técnico. Como particularidad de esta pirámide se debe de mencionar que posee cuatro niveles los cuales son detallados a continuación. Citado en (Pereda, Lopez, & Gonzales, 2014)

1. Dentro del primer nivel se encuentra el conjunto de habilidades básicas como poder establecer control, organización o dirección. Estas se les conoce también

como personales y, tal cual como lo dice su nombre, están referidas por aquellas habilidades que tienen que ver con la misma persona. Son consideradas como fundamentales pues establecen la base de lo que será el comportamiento competitivo. Es más importante lo que uno es como persona que ejerciendo un cargo de directivo. Por lo tanto, esta base es fundamental para establecer la pirámide con la que se determinará si se atraen éxitos o fracasos. Dentro de este nivel resaltan habilidades como la capacidad para recibir aprendizaje, visión, establecimiento de estrategias e inteligencia emocional.

2. Dentro del segundo nivel se consideran todas aquellas habilidades encargadas de desarrollar las capacidades de todos los subordinados, se considera habilidades como la de brindar motivación, capacitación, instrucción, entrenamiento y fomento de la intervención de empleados. Reciben la denominación de “social” debido a que se trata de diversas habilidades que complementan a las vistas en el primer nivel y desarrollar aún más a la persona en complicidad con otras personas. Es necesario considerar las habilidades que posee este nivel, estas son el labor grupal, comunicación. asertividad.
3. Para el tercer nivel se consideran habilidades que tienen que ver con la implicación personal, es decir todo lo necesario para poder realizar gestiones del tiempo. Es considerada más que todo como la habilidad que toda dirección debe poseer. Asimismo, es preciso mencionar que este nivel se considera como las habilidades en su mayor desarrollo.
4. Por último, en el pico más alto de la pirámide se encuentra en solitario a una habilidad la cual es reconocida como la más difícil de desarrollar, esta es el liderazgo. Dentro de este nivel se encuentran distintas capacidades como la de ejercer liderazgo, brindar motivación y establecer acciones para que las personas alcancen desarrollo.

Figura 4. Pirámide de habilidades directivas



Nota: Reh (2009), Citado en (Pereda, Lopez, & Gonzales, 2014)

En la siguiente figura podemos visualizar sus niveles y denominaciones.

Figura 5. Pirámide Habilidades Directivas



Nota: La pirámide de las habilidades directivas. Esparza (2009) Citado en (Pereda, Lopez, & Gonzales, 2014)

Opinión de los directivos sobre las habilidades que deben tener para un trabajo efectivo.

En este mundo de globalización es importante identificar que señalan los autores sobre las habilidades que debe tener todo directivo para asumir un trabajo de envergadura. Para (Whetten & Cameron, 2011) señalaron que las habilidades directivas son la materia prima para conseguir el producto el cual es la administración efectiva. Es decir, la efectividad de la administración reposa en los atributos humanos, técnicos y conceptuales que realiza el administrador, gerente educativo según señala el autor Katz que para la presente investigación es la que se ha considerado asumir como una teoría que nos permite clasificar dichos atributos y entender que son un vehículo importante entre otros elementos que van a generar resultados eficaces dentro de la organización.

En tal sentido, determinados autores se dedican a la capacitación gerencial, así como a plantearse investigaciones que les permite esbozar instrumentos de medición de dichas habilidades. De lo que se ha podido revisar son (Whetten & Cameron, 2011), quienes han recopilado en su texto sobre Habilidades Directivas una muestra de estudios de encuestados y encuestas: tales como:

Luthans, Rosenkrantz y Hennessey (1985), realizan un estudio a 52 directivos pertenecientes a tres diferentes corporaciones con la finalidad de analizar las habilidades que poseen desde el mejor eficaz hasta el menos eficaz.

Resultado: Se pudo conocer que estos participantes buscan tener mayor poder e influencia para poder tener un control más eficaz de las dificultades que se presentan en la organización, asimismo poder tomar las mejores decisiones. (Whetten & Cameron, 2011, p. 10)

Curtis, Winsor y Stephens (1989), realiza un estudio en el que involucra a 428 participantes pertenecientes a la American Society of personnel Administrators correspondiente a EE.UU. La finalidad fue poder conocer cuáles son las capacidades que se exigen para conseguir una ocupación, conocer cuáles son las habilidades más relevantes para conseguir el éxito y conocer aquellas que se necesitan para conseguir un ascenso.

Resultados: Para conseguir una ocupación se necesita poder dominar la comunicación, saber oír, mostrar entusiasmo y mostrar competitividad además de manejar una buena apariencia. Para conseguir éxito en el trabajo es muy importante poseer habilidades interpersonales, poder comunicarse verbalmente, ser comunicativo mediante medios

escritos, ser perseverante, ser determinante, entusiasta, entre otros. Por último, para optar por un ascenso es importante tener la habilidad y cualidad para poder trabajar armoniosamente con otros trabajadores, ser bueno tomando decisiones. (Whetten & Cameron, 2011, p. 10)

Van Velsor y Britain (1995) realiza un estudio para determinar qué es lo que provoca que no se consiga el éxito. Para ello contó con la participación de 20 directivos americanos y 4 procedentes de Europa.

Resultados: Dificultades para establecer relaciones interpersonales, fracaso en el cumplimiento de los objetivos que la empresa exige, no mostrar liderazgo y por lo tanto no poder conseguir que el equipo sea dirigido por ellos. (Whetten & Cameron, 2011, p. 10)

Según Whetten & Cameron (2011), las diez habilidades más reiteradas fueron:

1. Comunicación verbal (incluye la escucha);
2. Administración del tiempo y del stress;
3. Administración de decisiones individuales;
4. Identificación, definición y solución de problemas;
5. Motivación e influencia sobre otros;
6. Delegación;
7. Establecimiento de metas y articulación de una visión;
8. Autoconocimiento;
9. Desarrollo y trabajo en equipo; y
10. Administración de conflictos. (p.10)

De las teorías planteadas para esta variable como son: Habilidades gerenciales según Robert Katz (1998), habilidades gerenciales según Blanchard (2006), habilidades gerenciales planteadas por Whetter y Cameron (2005) y por último el modelo de la pirámide de habilidades directivas de Reh (2009), se ha considerado por conveniente emplear la teoría de habilidades gerenciales de Katz porque es una teoría que explica detalladamente cuales son aquellas que un gerente o director educativo debe poseer al momento de gestionar el proceso educativo en forma responsable, identificando tres habilidades: habilidades conceptuales, técnicas/operativas y humanas estas son necesarias para hacer frente a las situaciones que se le presenta como gestor y orientador del proceso educativo impartido en

las escuelas. Por último este enfoque teórico permitirá explicar los resultados que se obtendrá en el proceso metodológico de la investigación aportando o rechazando sus planteamientos.

Teorías y estudios sobre el desempeño directivo

Definición de desempeño directivo según autores

El diccionario de la Lengua Española, Larousse señala que la palabra **desempeñar** refiere a realizar aquellas acciones que se tienen que hacer por obligación mientras que el **Desempeño** es aquella disposición o el efecto de realizar estas acciones que se está obligado hacer. Palabras revisadas en dichos diccionarios que nos ofrecen una idea de lo que se va tratar en esta parte de la investigación.

El desempeño laboral puede definirse, de acuerdo con Chiavenato (2006), como las actitudes que se perciben del empleado cuando este se encuentra en la consecución de los objetivos que la empresa exige.

Por su parte, Murphy (1990) indica que el desempeño puede entenderse como las distintas actitudes considerables para poder lograr objetivos dentro de una corporación para la que el trabajador presta servicios. Esto indica que el director en la escuela desarrolla un conjunto de comportamientos en la gestión escolar todo esto para alcanzar metas que son propuestas desde los niveles jerárquicos altos y que se caracteriza en su labor administrativa y de acompañamiento pedagógico.

Agregan a esta definición Milkovich y Boudreau (1994) Citado en (Queipo & Useche, 2002) que el desempeño se define como el nivel de compromiso que tiene el trabajador dentro de la corporación para poder cumplir con sus fines, más adelante el autor continua detallando los aspectos que caracterizan al líder pedagógico como son: características individuales, las cualidades, aptitudes y habilidades que tienen que ver con la naturaleza del trabajo y que permiten generar actitudes que afectan positivamente o negativamente a los resultados (Queipo & Useche, 2002, pág. 489)

Es importante conocer los diferentes conceptos que tienen los autores sobre la variable desempeño laboral como parte de la lógica empresarial, sin embargo lo que nos interesa es asociarlo al contexto educativo, encontrando que hay una diversidad de juicios que se pueden medir realizando la estimación del trabajo que poseen los directivos al ejercer su autoridad

dentro del plantel: Cualidades, aptitudes y necesidades son consideradas como aquellas particularidades que se conectan con la naturaleza del trabajo y de la corporación para poder generar actitudes y comportamientos que afectan positivamente o negativamente a los resultados.

En este sentido, a nivel nacional se vienen promoviendo una adecuada gestión en el contexto educativo, entendemos que la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones; por lo tanto debe ser una institución que promueva buenos resultados de aprendizaje en base a la adecuada gestión realizada por los responsables a su cargo, sin embargo de acuerdo a las evaluaciones nacionales (ECE) e internacionales se ha obtenido bajos resultados de aprendizaje, cuyo factor puede estar en el desfase estructural del diseño institucional de la escuela donde no se diferencia entre instruir y la petición pedagógica de la actualidad.

El Ministerio de Educación (2012) realiza la publicación de un informe el cual recibe por denominación *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*, en donde se especifican aspectos del cometido directivo. Se indica que esta es aquella acción que realiza todo directivo la cual es perceptible y determinan la potestad que posee la competencia. Dentro de estos se pueden encontrar las siguientes condiciones:

- Acción visible
- Relacionada con un trabajo
- Logro de ciertos resultados.

. Identificar el fortalecimiento de las instituciones educativas es entender cómo se debe conceptualizar a la gestión escolar desde el órgano rector del país en el documento Marco del Buen desempeño del directivo, aquí se refiere a que la escuela “ requiere de cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, para el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental” (Ministerio de Educación del Perú, 2014, pág. 13), se reconocerá cuáles son los roles que cumple el director en: un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes, una organización escolar democrática y una escuela acogedora que promueva convivencia horizontal el asume políticas en el marco de una gestión descentralizada.

Para el MINEDU (2014) el Marco de buen desempeño del directivo, es el principal instrumento del sistema educativo pues es señalado como estratégico y es utilizado en el

planteamiento de una reforma de la institución educativa “ Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012”, aquí se da respuesta a la meta de superar escuelas sin cambios donde permita lograr que los centros educativos puedan brindar su palabra de tomar acciones para poder cambiar las metodologías que se emplean centrándose en la ordenación de las enseñanzas (Ministerio de Educación, 2012, pág. 52) con esto se desprende que el ente rector propone la necesidad urgente de transformar el liderazgo de las instituciones educativas de todo el país líderes pedagógicos seleccionados, formados y organizados.

Fundamentando este documento oficial existe la investigación de Morales (2018) que describe con exactitud las características de las instituciones educativas públicas de Lambayeque. Tal propuesta pretende dar una respuesta a la actual situación que se encuentran la mayoría de escuelas en el país caracterizada por:

- A. La realización de gestiones escolares homogéneas empleando practicas constantes para enseñar que se encuentren basados en todo lo que tenga que ver con administración.
- B. Una distribución compacta perteneciente a la formación escolar.
- C. Normas acerca del acatamiento de gestiones que no se llega a practicar.
- D. Intervención de padres de familia simplemente para proveer útiles de estudio.
- E. Falta de confianza y dificultades entre las relaciones que se establecen entre trabajadores del centro.
- F. Directivos con exceso de autoridad.

Asimismo, aquí se plantea una estructura cuyos elementos son los dominios, competencias y desempeños que a continuación se detalla:

- Los **dominios**; distintas competencias unidas para conformar un conjunto contenido dentro de un área determinada de la función directiva. Estas son interdependientes pues todos dependen de todos.
- Las **competencias**; implica que se tienen el conocimiento sobre lo que se tiene que hacer dentro de la situación en la que se encuentre.
- Los **desempeños**; es aquella disposición o el efecto de realizar estas acciones que se está obligado hacer todo directivo.

Para la investigación realizada se ha tomado en cuenta los dominios y competencias propuestas según el Marco de Buen Desempeño del Directivo aprobado con RSG N°304-2014 MINEDU y que en su estructura define los Dominios, Competencias y Desempeños DOMINIO 1 está estructurado de esta manera:

Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Dentro de este dominio se encuentran todas las capacidades que presenta el directivo para poder generar un mayor desarrollo e innovación de las reformas que una escuela posee, dando gestión de aquellas situaciones que permitan brindar un mejor aprendizaje mediante planificaciones y la intervención de padres de familia y la comunidad en general.

Competencia 1: Se encarga de la conducción de las estrategias basándose de los conocimientos de los procesos pedagógicos, del mejor ambiente (armonioso) dentro del aula, los perfiles psicológicos que manejan los alumnos y el entorno que afecta a su desenvolvimiento.

Competencia 2: Encargada de realizar una intervención bajo democracia de todos los trabajadores que alberga un centro educativo, también se considera a los padres de familia y la comunidad de la localidad en la que yace el establecimiento.

Competencia 3: Brinda aptitud a las condiciones operativas para poder generar un aprendizaje mejorado, eficiente y de calidad para todos los alumnos.

Competencia 4: Implica todo lo relacionado con evaluar las gestiones que el centro educativo realiza.

Asimismo a continuación se muestra el DOMINIO 2:

Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

Implica la aptitud que posee el directivo para poder obtener una optimización de las facetas que presenta el docente que comparte conocimientos en el aula de clases.

Competencia 5: Implica todos los procesos que permiten que se desarrolle trabajo grupal entre docentes dentro de un clima armonioso considerando autoevaluaciones y colaboraciones.

Competencia 6: Implicado en todo lo que tenga que ver con el mejoramiento de la calidad que poseen los métodos pedagógicos que se generan dentro del centro educativo.

En cuanto a los desempeños, el determinado documento normativo señala que es aquella disposición o el efecto de realizar estas acciones que se está obligado hacer todo directivo, este ejercicio de los líderes pedagógicos son objetivos pues manifiestan el dominio de la competitividad específicamente se trata de tres condiciones tales como:

- Acción visible
- Relacionada con un trabajo
- Logro de ciertos resultados.

En conclusión, la estructura de acuerdo con el MINEDU ha quedado conformado de la manera siguiente:

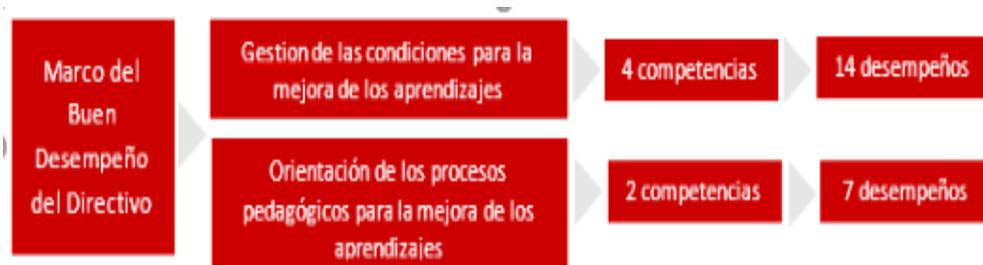


Figura 6. Estructura de Buen Desempeño del Directivo

Nota: (Ministerio de Educación del Perú, 2014, pág. 37)

Valoración del desempeño Laboral.

La evaluación de los gerentes escolares dentro de una institución es preciso, porque se podrá medir las actuaciones que tienen ellos en relación a sus funciones, asimismo sepan lo necesario del buen desempeño de sus empleados y de esta manera entender cómo debe conducir el trabajo educativo y la gestión escolar, y tratar en lo posible que su conducción se caracterice por ser eficiente y eficaz.

Según Mondy y Noe (2005), la evaluación del desempeño laboral es aquel sistema al que se recurre para tener un control del trabajo que se viene realizando por parte de cada trabajador o grupo de trabajo. Agrega que esta es importante la mediación del desempeño del equipo solo si existiese dentro de la corporación,... Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los 23 logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos”. Citado en (Chiang & San Martin, 2015, pág. 160).

Chiavenato (2011) define a esta como la apreciación sistemática del nivel de desempeño o trabajo que está ejerciendo toda persona que se encuentra laborando dentro del sector que le corresponde, es decir valorar las acciones y las cualidades en este caso del gerente educativo, a partir de la forma de organizar el trabajo, el acompañamiento a los docentes y la vigilancia de los aprendizajes de los estudiantes como capacidades centrales de su responsabilidad. El mismo autor agrega: “(...) se puede interpretar como el cálculo del trabajo que realizan las personas dentro de una organización. Mediante la identificación se desea establecer las áreas de trabajo que deben ser controladas y examinadas para conocer el nivel de desempeño. Es entonces la medición de los desempeños un aspecto fundamental en todo sistema de evaluación y pretende identificar y precisar el desempeño con ciertos estándares objetivo. Es así que en toda organización, la evaluación es considerada como un punto estratégico porque esta será el verdadero termómetro que medirá los avances, retrocesos y lo que aún falta para disponer de todo el potencial humano de la organización en el cumplimiento de las metas y objetivos.

TEORÍA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

De acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas se presentan en forma desigual, se inician en forma gradual y fluída. Es decir conforme aparecen las necesidades primarias y se presentan sus satisfactores los individuos otorgarán mayor importancia a las necesidades secundarias y por consiguiente este mismo mecanismos aparece en la tercera o cuarta necesidad según la pirámide, a esto el autor lo ha denominado la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow donde identifica y centra la atención en cinco niveles. Citado en (Newstrom, 2011, pág. 112)

Por ultimo Abraham Maslow que trata de explicar las necesidades de las personas que buscan satisfacer y una vez satisfechas, no son tan motivadoras como las que no lo están. En el espacio educativo es parecido el líder pedagógico como un individuo busca la satisfacción no solo de sus necesidades de primer orden, sino pretende conseguir con mayor entusiasmo en la mejora de la participación social en el trabajo, de esta forma también los docentes y administrativos se sentirán motivados asumiendo un sentimiento de pertenencia, de competencia y de autorrealización.

Figura 7. Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Nota: (Newstrom, 2011), Comportamiento humano en el trabajo. (p.112)

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow		Modelo bifactorial de Herzberg	Modelo E-R-C De Alderfer
5. Necesidades de autorrealización y satisfacción	Factores motivacionales	El trabajo en si Logro Posibilidad de crecimiento Responsabilidad Avance Reconocimiento	Necesidades de crecimiento
4. Necesidades de estima y estatus			
3. Necesidades de pertenencia y sociales	Factores de mantenimiento	Estatus Relaciones con los jefes Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Calidad de la supervisión Políticas y administración de la compañía Seguridad del empleo Condiciones de Trabajo Suelto	Necesidades de relaciones
2. Necesidades de seguridad y certidumbre			Necesidades de existencia
Necesidades fisiológicas			

Realizando una comparación entre los modelos como se observa en la Figura 9 donde se sustenta teóricamente la motivación de Maslow, Herzberg y Alderfer, el autor citado desarrolla un especie de comparación entre dichos modelos, se trata de identificar las similitudes tanto de Maslow y Alderfer quienes plantean las necesidades internas del empleado en este caso del directivo, sin embargo Herzberg agrega a este análisis las condiciones externas o contexto del trabajo donde se encuentra el sujeto quien puede asumirlas para mejorarlas o no. Citado en (Newstrom, 2011, pp. 115-116)

En conclusión el gerente educativo debe hacer uso de sus habilidades para conocer las necesidades y características particulares de su plana docente, de los estudiantes y comunidad educativa para comprender y aplicar estrategias innovadoras en el desarrollo del transcurso pedagógico, todo esto involucra la calidad de sus desempeños en la gestión y orientación que promueva.

b) Teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura (1986)

Esta teoría fue planteado por Albert Bandura, quien sostuvo que la autoeficacia es “la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea” Citado por (Robbins & Judge, 2009, pág. 188), esto significa que cuanto más sea la eficacia personal (habilidades y conocimientos) tendrá mayores posibilidades de enfrentar y resolver problemas, y por consiguiente mayor confianza en la capacidad de cumplir con la tarea encomendada demostrando cada vez mejores desempeños en su práctica directriz como líder pedagógico.

Bandura agrega que se debe conocer que la autoeficacia es muy importante para establecer una conducta pues la conexión que existe entre el conocimiento y la acción se encuentra intermediado por la autoeficacia. citado en (García-Allen, s.f.). Es así que la autoeficacia no es otra cosa que las creencias que un sujeto tiene sobre su capacidad y autorregulación para poner en marcha dicha conducta serán decisivas los pensamientos, motivaciones y convicciones de que se tiene de las habilidades personales, el autor considera que el nivel cognitivo, afectivo y motivacional de una persona influye decididamente en el éxito o fracaso que llegue a conseguir.

Si existe un buen nivel de eficacia personal entonces de manera proporcional va a existir mayor confianza para poder realizar de manera exitosa una labor (Robbins & Judge, 2009, pág. 188). Por tanto, se entiende en la medida que explica que las personas con disminuida capacidad ante situaciones difíciles disminuyen el empeño que ponen para poder realizar una tarea, todo lo contrario con las personas que poseen buena eficacia personal pues tomaran el reto como una misión que tienen que cumplir y superar sí o sí. Asimismo, según el análisis que se les da, aquellas personas que poseen una eficacia personal alta sacan mucha motivación y aún más cuando se encuentran en dificultades muy complejas de resolver pero que finalmente encuentran la forma de darle solución, cosa poco probable que suceda en los que tienen eficacia personal baja que muy fácilmente se dan por vencidos ante el negativismo. ¿Cómo podría hacer el gerente para poder conseguir que todos los trabajadores posean un nivel alto de eficacia personal? Uniendo las teorías de establecimiento de metas y de la eficacia personal.

Entonces, la eficacia personal es necesario en el desempeño del directivo en la escuela, por considerarse un individuo de confianza el cual es el representante de una institución

educativa quien es líder y debe cumplir metas específicas y tareas difíciles que requieren del compromiso para lograr una buena labor directriz. ¿Por qué algunos gerentes educativos con alta autoeficacia responden a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca autoeficacia disminuyen su esfuerzo cuando se les da retroalimentación negativa?, la respuesta está en entender que los planteamientos de Bandura señala cuatro maneras de aumentar la autoeficacia como son:

- a. **Dominio de aprobación**, Obtención de experiencia mediante el trabajo que se realiza (Robbins & Judge, 2009, pág. 190), es decir según las experiencias positivas que hayan tenido en su vida profesional los directores tendrán mayor éxito en las funciones que tienen, lo contrario será si estas experiencias son negativas fomentarán el fracaso en la gestión escolar.
- b. **Modelado Indirecto**, Gracias a la observación del trabajo que realizan otros se consigue una mayor confianza (Robbins & Judge, 2009, pág. 190). Para la persona que cumple funciones directrices de gestión pedagógica es necesario contar con referentes que hayan obtenido logros positivos, esto estimulará a obtener un mayor conocimiento de sus propias habilidades y compararse con su modelo trazándose metas que puedan alcanzar para sentirse exitoso.
- c. **Persuasión verbal**, Sentirse motivado y convencido de que se puede realizar una labor gracias a que un tercero le ha brindado aliento (Robbins & Judge, 2009, pág. 190). Es importante que un sujeto sienta que otro le manifiesta las cualidades que posee en cuanto al hacer, por lo que se sentirá más seguro de esforzarse y conseguir el éxito.
- d. **Sacudida o llamado también estado psicológico del individuo**, Estado en la que el sujeto genera una mentalidad que le brinda motivación para realizar la tarea que se le encomienda (Robbins & Judge, 2009, pág. 190). Entonces mucho dependerá de su automotivación y de cómo este procesando su carga emocional en la administración de la gestión escolar.

Por último la teoría de la autoeficacia permite apreciar las capacidades y creencias que el gestor educativo tiene sobre sus recursos personales (capacidades y habilidades) para ser exitoso en un contexto educativo complejo y contradictorio, a cargo de un grupo de personas

docentes que cada día conducen el proceso enseñanza aprendizaje en mejora de los logros educativos que beneficiará a los estudiantes y a la sociedad.

c) La teoría de las expectativas de Vroom y el Modelo de motivación de Porter y de Lawler

El investigador Vroom (1964) citado por (Robbins & Coulter, 2005) sacó a la luz su texto presentando un modelo matemático denominado teoría de las expectativas donde especificaba que la fuerza para poder actuar va a depender mucho de las expectativas que generen en la persona los resultados que vayan a obtener después de los esfuerzos. Agrega que los empleados o colaboradores deben realizar un cierto nivel de esfuerzo cuando eso les va a conllevar a obtener un mejor desempeño y por supuesto conducirá a un estímulo que puede ser económico o social, la figura siguiente explica las relaciones de su propuesta:



Figura 8. Teoría de las expectativas de Vroom

Nota: (Robbins & Judge, 2009, pág. 197)

Esta teoría permite explicar porque muchos directivos no se encuentran motivados por la labor que desarrollan y su exigencia personal es mínima en el cumplimiento de sus responsabilidades. Para muchos investigadores esta teoría permite identificar la relación entre esfuerzo con los desempeños, estos con las recompensas y por ultimo las recompensas con la obtención de metas personales.

El modelo planteado por estos investigadores, señalan el “Valor de la recompensa estimula el esfuerzo (Probabilidad de que la recompensa dependa del esfuerzo) motivara mejores habilidades y desempeños” (Dorta & Gonzalez, 2003, pág. 12), es decir; agrega que el valor de la recompensa actúa como seductor de las posibles recompensas y desempeños que obtengan el individuo, en la probabilidad de la recompensa la suposición que la

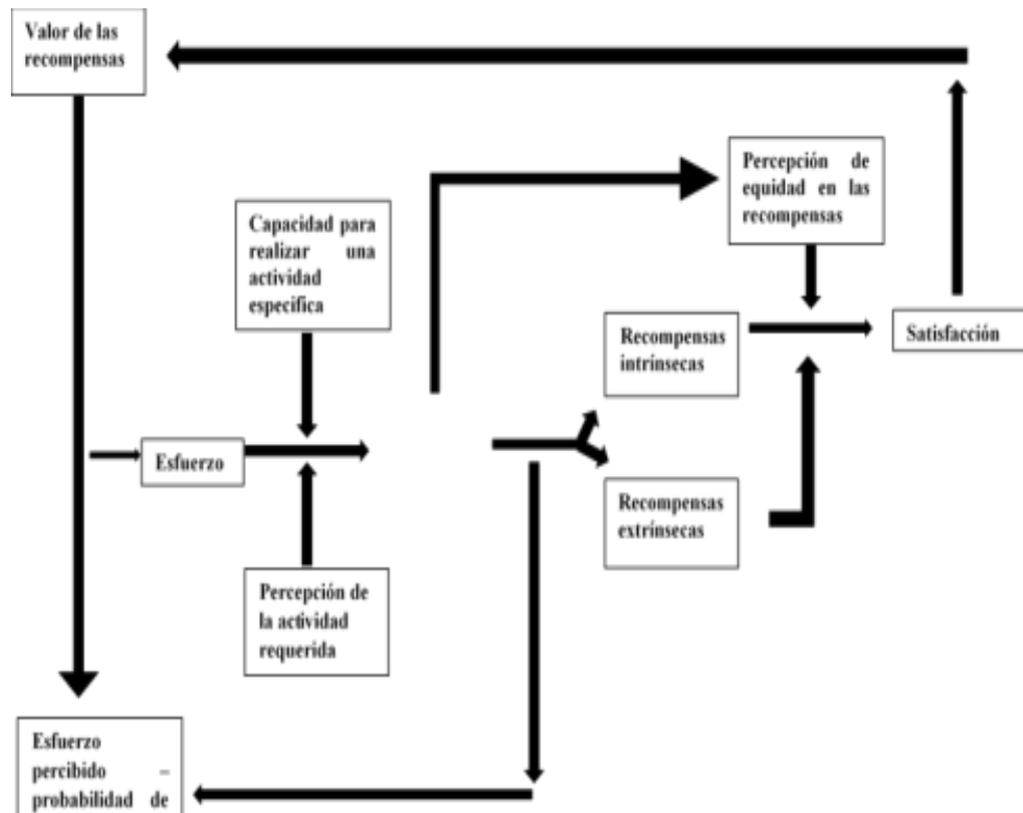
recompensa depende del esfuerzo que es una variable subjetiva porque es el individuo quien desea que se le considere se traducirá entonces en una probabilidad subjetiva. Según los autores Porter y Lawler Citado en (Dorta & Gonzalez, 2003) señala que la expectativa va a depender de:

1. Las características de la situación.
2. Las experiencias previas
3. La autoestima, definida como las creencias que tienen las personas acerca de sus capacidades, valor y efectividad, ...
4. Percepción de la situación por los otros.
5. Las personas quieren ganar dinero para obtener incentivos económicos y o económicos
6. Los individuos creen que la relación entre desempeño y nivel de ingreso es directa...(p.14)

Más adelante Koontz & Weihrich (2007) precisan que el “desempeño real en un trabajo... está determinado principalmente por el esfuerzo realizado. [Esta influye en] la habilidad de un individuo (conocimientos y capacidades) para hacer el trabajo y por su percepción de qué tarea tiene que cumplir...”. Para los autores, el desempeño se dirige a conseguir “recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o de autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus)”. (p.291)

Esta teoría aunque más compleja, da una mejor explicación objetiva de cómo se da el proceso de la motivación basada en las expectativas que tienen los trabajadores y que no es simple explicación del papel que juega la motivación en el esfuerzo por conseguir las recompensas que es propio de toda persona y de esta manera considerarlo que la estructura de un sistema organizativo como es la escuela en el sistema educativo.

Figura 9. Modelo de Motivación de Porter y Lawler



Nota: (Koontz & Weihrich, 2007)). Modelo de motivación de Porter y de Lawler.

Para la presente investigación se ha considerado tomar en cuenta la teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura, porque nos explica con mayor claridad las fuentes de eficacia personal que debe poseer el director en la conducción de la escuela en cuanto a los logros de su ejecución basado en la confianza de si mismo, experiencia vicaria o imitación donde dicha confianza aumenta si observa que otra persona ha sido exitosa, la persuasión verbal mediante los estímulos que recibe de su entorno social y del estado emocional en cuanto al manejo de sus sentimientos y estados de ánimos en la difícil tarea de conductor.

Evaluación del desempeño laboral directriz

Según el (Ministerio de Educación , s.f.), órgano rector del sector educativo, toda evaluación del desempeño de cargos dirigentes de los establecimientos pedagógicos, pretende fortalecer la gestión institucional. En este espacio virtual agrega que dicha evaluación tienen tres dimensiones y once subdimensiones que a continuación se detalla:

Figura 10. Dimensiones y subdimensiones del Modelo de Evaluación del Directivo (Polidocente y multigrado)

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
I. Procesos pedagógicos	Planificación curricular Monitoreo del trabajo docente Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente. Seguimiento de los aprendizajes.
II. Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa Clima escolar Convivencia escolar
III. Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.	Seguridad y salubridad Gestión y recursos educativos. Matricula y preservación del derecho a la educación. Gestión transparente de los recursos financieros.

Nota: (Ministerio de Educación , s.f.)

Evaluar el desempeño laboral del director es ingresar en un proceso abierto donde el Ministerio de Educación miden el desenvolvimiento y compromiso con la gestión escolar en base a (1) procesos pedagógicos entendido como la responsabilidad en la planificación curricular, en el monitoreo del trabajo de los docentes a su cargo en el aula, la forma de acompañamiento y fortalecimiento del trabajo de los docentes de la escuela y el seguimiento de los aprendizajes. También como parte de sus desempeños en el fortalecimiento de la (2) cultura escolar en cuanto a fomentar la participación de la comunidad educativa, el fortalecimiento del clima escolar, velar por el clima y la convivencia escolar. Por ultimo en cuanto a la (3) Gestión de las condiciones operativas y de recursos donde debe cuidar de la seguridad y salubridad de la institución educativa, gestionar los recursos educativos, Procesar la matricula preservando el derecho a la educación y demostrar en todo momento una gestión transparente en cuanto recurso financiero. (Ministerio de Educación , s.f.)

2.3 Bases filosóficas

La investigación es un proceso donde se pone de manifiesto las concepciones y practica del pensamiento de quien lo desarrolla, esto genera parte de la realidad sea tomada para investigaciones según las características que se requiera explicar puede ser disciplinaria

o interdisciplinaria. Por otro lado la descripción o explicación de los motivos causas que lo generan estarán en concordancia a su desarrollo a la aproximación predictiva del desenvolvimiento de los problemas estudiados entre otros.

Para nuestra investigación se requiere de una concepción materialista considerada desde el momento en que se explica la realidad del objeto de estudio tal y como se presenta que es el desempeño el directivo en la institución educativa según sus habilidades gerenciales asumidas para esta tarea, una concepción que parte de la realidad objetiva (ser social) para extraer de ella sus peculiaridades, describiéndola sus características que se desarrolla en escenario particular de la investigación como son las instituciones educativas del distrito de Santa María.

2.4 Definición de términos básicos

Habilidades gerenciales

Roberts Katz, (1998) indica que estas se reconocen como las distintas cualidades que necesariamente tiene que tener un gerente dentro de su perfil para poder ser el guía a la realización de actividades. Citado en (Montaño, s.f., pág. 7)

Habilidades directivas

“Son aquellas capacidades y estrategias directivas prácticas, que permitan al Directivo sostener procesos de aprendizaje y cambio significativo en la Escuela. Estas permiten fortalecer su liderazgo pedagógico y organizacional. (Ministerio de Educación del Perú, 2014)

Habilidades humanas

Para Katz estas son aptitudes que ayudan a que se realice un trabajo armonioso con presencia de otras personas que también intervienen, generando comunicación y entendiendo las actitudes para poder tener un liderazgo óptimo. (Chiavenato I. , 2006, pág. 21)

Habilidades técnicas

Para Katz estas permiten que se generen métodos para emplear diversidad de técnicas o equipamiento correspondiente a los trabajos que se realizarán. (Chiavenato I. , 2006, pág. 21)

Habilidades conceptuales

Para Katz estas son aptitudes que permiten generar ideas, teorías e hipótesis para orientar la acción administrativa. (Chiavenato I. , 2006, pág. 21)

Desempeño Directivo

Aquella acción que realiza todo directivo la cual es perceptible y determinan la potestad que posee la competencia. Dentro de estos se pueden encontrar las siguientes condiciones Acción visible, Relacionada con un trabajo y Logro de ciertos resultados

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Acciones que realiza el directivo para reformar procesos dentro de la escuela mediante la gestión de condiciones para realizar una intervención bajo democracia de todos los trabajadores que alberga un centro educativo, también se considera a los padres de familia y la comunidad de la localidad en la que yace el establecimiento.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Implica la aptitud que posee el directivo para poder obtener una optimización de las facetas que presenta el docente que comparte conocimientos en el aula de clases.

El Director

Asume el papel de la mayor autoridad que puede existir dentro de un centro educativo teniendo el rol de representar de forma legal al establecimiento. Asimismo, por tener el mayor cargo tiene muchas responsabilidades como la de gestionar aspectos educativos y administrativos. (Art. 18, Ley N^a 29062) Citado en (Congreso de la Republica, 2007)

Docentes

Intermediario entre el director y los estudiantes, se encarga de brindar los conocimientos mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es muy importante que este tenga gran impacto dentro de los alumnos si es que desea conseguir los objetivos que el centro educativo se ha planteado conseguir desde principios de temporada escolar. Citado en (Congreso de la Republica, 2007)

Nivel Primario

Dentro del proceso escolar de una persona, este constituye un segundo nivel de educación en la que el alumno aun es un niño. Nivel en el que se realizan trabajos para poder mejorar la comunicación entre alumnos y desarrollar la personalidad y afecto que estos poseen, además del arte y la lógica. Citado en (Congreso de la Republica PERU, 2003)

Instituciones Educativas

Establecimiento en la que se desarrollan todas las acciones que tienen que ver con la transmisión de conocimientos, se encuentra conformado por directivos, docentes y alumnos; no obstante, deben considerarse a los padres de familia por ser importantes para desarrollar otros aspectos que en el aula no se pueden conseguir.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

2.5.2 Hipótesis Específicas

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en relación a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en relación a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DENOMINACION
V1	HABILIDADES GERENCIALES
V2	DESEMPEÑO DIRECTIVO

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE	ESCALA	INSTRUMENTO
HABILIDADES GERENCIALES Se reconocen como las distintas cualidades que necesariamente tiene que tener un gerente dentro de su perfil para poder ser el guía a la realización de actividades.	Habilidades Conceptuales	Organización del tiempo y tareas	1, 2	1= Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario de Habilidades Gerenciales y desempeño del directivo. Autor: MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo p.33-45
		Planificación de actividades	3, 4		
		Evaluación de la actividad	5, 6		
	Habilidades Humanas	Incentivos	7, 8		
		Motivación	9, 10		
		Reflexión y análisis	11, 12		
	Habilidades Técnicas	Coordinación	13, 14		
		Conducción	15, 16		
		Uso de procedimientos y técnicas	17, 18		
VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
DESEMPEÑO DIRECTIVO Aquella acción que realiza todo directivo la cual es perceptible y determinan la Potestad que posee la competencia. Dentro de estos se pueden encontrar las siguientes condiciones Acción visible, Relacionada con un trabajo y Logro de ciertos resultados	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo 33-45	Conducción participativa en la planificación institucional.	19, 20, 21	1= Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario de Habilidades Gerenciales u desempeño del directivo. Autor: MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo p.33-45
		Promoción y sostenimiento democrático de los actores educativos en los aprendizajes y clima escolar.	22, 23, 24		
		Facilita condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad	25, 26, 27.		

		Liderazgo de procesos de evaluación de la gestión educativa	28, 29		
	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Liderazgo de la comunidad de aprendizaje con los docentes de la I.E.	31, 32, 33		
	MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo p.33-45	Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en la I.E.	34, 35, 36		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

De acuerdo con las características que presenta esta investigación podemos decir que pertenece a un nivel relacional pues el autor no solo busca establecer definiciones acerca de una variable sino que busca encontrar el nivel de correspondencia que existe entre las dos variables de estudio.

Asimismo podemos mencionar que la investigación es transversal pues los datos obtenidos se han recolectado solo en un momento, justamente la descripción que caracteriza a estas investigaciones.

La investigación es de enfoque cuantitativo, es decir se medirá las variables en la población a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, que permitirá cuantificar los datos recogidos en la población objeto de estudio usando la estadística. Se tabulará, analizará y explicará los datos que arrojen la medición de las variables. Se ha empleado los datos recolectados para poder determinar la validez o nulidad de las hipótesis mencionadas.

El tipo de investigación por su finalidad es básica, el CONCYTEC señala que es aquella que emplea una base establecida gracias a los fenómenos que se pueden observar y mediante ello se generan conocimientos mucho más completo y fiable que los que se tenían a disposición antes de la presentación de esta investigación.

Por su diseño es no experimental, porque no se hará ninguna manipulación de las variables, y se aplicará el instrumento en un mismo momento a la población objeto de estudio. Hay que resaltar que mediante este diseño no se va a realizar alguna manipulación de las variables con la finalidad de realizar un análisis limpio en la que se observen los fenómenos dentro de su ambiente natural.

Asimismo podemos mencionar que la investigación es transversal pues los datos obtenidos se han recolectado solo en un momento, justamente la descripción que caracteriza a estas investigaciones.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población es conocida como una porción que representa a todas aquellas personas que forman parte del establecimiento en el que se realiza la investigación. Con el fin de no tomar tantos participantes se extrae una parte que represente el total y esta es denominada como “población”.

En el caso de este estudio, la población con la que se ha trabajado se encuentra compuesta por personal de distintos cargos dentro de un centro educativo: Directores, maestros y personal administrativo.

3.2.2 Muestra

El tamaño de la muestra es 123 unidades de análisis que comprende: 09 (100%) directores, 103 docentes del nivel Primaria (100%) y 11 administrativos (100%) de ocho instituciones educativas con el mayor alumnado del distrito de Santa María.

Nº	INSTITUCIONES EDUCATIVOS	DIRECTIVOS	DOCENTES PRIMARIA	ADMINISTRATIVOS
01	I.E. N° 20821-Luis F. Xammar-	2	54	3
02	I.E. N° 21007-Félix B. Cárdenas	1	18	2
03	I.E. 20347-Agropecuario-	1	6	1
04	I.E. San Bartolomé-20374	1	14	1
05	I.E. N° 20341Madre Teresa de Calcuta	1	11	1
06	I.E. N° 20348-Zapata	1	4	1
07	I.E. N° 21013-Juan valer-	1	10	1
08	I.E. N° 20871-El Paraíso	1	10	1
	TOTAL = 123	09	103	11

Nota: Archivo de Oficina de Recursos Humanos (2017). UGEL N° 9. Huaura-Huacho. (Ministerio de Educación, s.f.)

La muestra, de acuerdo con el tipo al que pertenece, es no probabilística, decisional, porque el investigador es quien fija las unidades de análisis en base a las necesidades de la investigación. Entonces es un “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las características de la población” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 176). En tal sentido se tomará a la totalidad de la población considerada por el autor arriba mencionado, muestra no probabilística o dirigida por la cantidad de población, obtenida en el Sistema NEXUS que registra padrón del personal de docente y administrativo en este caso de la UGEL N° 09 Huacho-Huaura. (Ministerio de Educación, s.f.)

Los criterios de inclusión para aplicar el instrumento de medición de datos son los siguientes:

1. personal directivo, profesores y administrativos que tienen contrato con el centro educativo de nivel primario en Santa María.
2. Aquellos directores, docentes y administrativos que acepten libremente participar en la aplicación de del instrumento de medición.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Observación

Es una técnica fundamental que nos permitió, conocer las habilidades del director educativo y asociarlas a su desempeño como tal, quienes son responsables de las instituciones estatales seleccionadas del distrito de Santa María. (Carrasco, 2005), Se usa la observación como instrumento para poder reconocer características dentro de algún fenómeno para poder convertirlo en información y generar su estudio.

Encuesta

Se utilizó esta técnica en la organización de los ítems y la aplicación del cuestionario formulado por una serie de preguntas sistematizadas que servirá para recoger la información, describirla, ordenarla y analizarla respectivamente. De acuerdo con Carrasco (2005), la encuesta es conocida como una de las técnicas que permiten conseguir diversidad de datos valiosos provenientes de la población en estudio para su análisis.

Instrumentos

El instrumento para recoger datos que se utilizó se denomina Escala de evaluación de habilidades gerenciales y desempeño directivo de las instituciones educativas, organizada por la tesista en base al Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014) que son lineamientos del Ministerio de Educación para los líderes didácticos o directores de las establecimientos formativas, donde se ha considerado los dominios, competencias y desempeños señalados en dicho documento.

Este instrumento de medición de datos, se encuentra organizado de acuerdo al escalamiento tipo Likert donde (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), quienes señalan que es una diversidad de ítems organizados presentados de forma afirmativa para poder conocer cuál es la reacción que tengan las personas.

A continuación la ficha técnica que agrupa a las dos variables de estudio.

Ficha Técnica

Denominación	: Escala de evaluación habilidades gerenciales y desempeño directivo de las instituciones educativas estatales.
Autor	: (Ministerio de Educación del Perú, 2005).
Adaptación	: Lucero (2018).
Objetivo	: Identificar la percepción que tienen los directores, docentes y personal administrativo de las habilidades gerenciales y su desempeño directivo en la conducción de las instituciones educativas del distrito de Santa María.
Alcance	: Directores, docentes y personal administrativo de las instituciones educativas del distrito de Santa María.
Aplicación	: Individual.
Duración	: 15 minutos.
Material	: Lapicero y papel bond
Descripción	: Es una escala tipo Likert que evalúa las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en un escalamiento de nunca = 1, a Siempre = 5.

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Para la variable habilidades gerenciales se ha considerado dos dimensiones la cual están constituidos en nueve indicadores y la variable desempeño directivo tienen dos dimensiones y 6 indicadores y consta de 36 ítems.

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS
Habilidades gerenciales	Habilidades Conceptuales	1 al 6
	Habilidades Humanas	7 al 12
	Habilidades Técnicas	13 al 18
Desempeño docente	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	19 a 30
	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	31 a 36

Interpretación de la escala:

Escala	Sub Escalas			
	PERFIL Habilidades gerenciales	Habilidades Conceptuales	Habilidades Humanas	Habilidades Técnicas
Alto	61 a 90	23 a 30	23 a 30	23 a 30
Medio	43 a 60	15 a 22	15 a 22	15 a 22
Bajo	18 a 42	6 a 14	6 a 14	6 a 14

Escala	Sub Escalas		
	PERFIL Desempeño Directivo	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes
Eficiente	61 a 90	45 a 60	23 a 30
Regular	43 a 60	29 a 44	15 a 22
Deficiente	18 a 42	12 a 28	6 a 14

Calificación : El instrumento de evaluación de habilidades gerenciales y desempeño directivo, se ha diseñado con Escala tipo Likert donde cada ítem tiene un valor entre 1 y 5 puntos. A mayor puntuación mayor niveles de las habilidades gerenciales y mejor desempeño laboral.

Propiedades Psicométricas:

Confiabilidad : Se ha realizado la aplicación de una prueba piloto al 20% de la población similar distribuido entre directores, docentes y personal administrativo de diferentes instituciones educativas respectivamente y utilizando el alfa de Cronbach se ha obtenido la confiabilidad del mismo que según Herrera (1998) debe presentar una estimación mayor a 0,750 que significa muy buena confiabilidad (mayor a 0,8) y excelente confiabilidad (mayor a 0,9)

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Habilidades gerenciales	Desempeño Directivo
Directores	0.864	0.933
Docentes	0.981	0.984
Administrativos	0.962	0.965

Validación : Se aplicó un juicio de expertos a tres profesionales, docentes de la universidad y profesionales de campo, obteniendo un promedio de 0,9 validez adecuada.

Nº	Nombres y Apellidos	Grado	Especialidad	Valor c.	Decisión
1	Ugarte Dionisio, Sixta Julissa	Magister	Gestión Pedagógica	0,80	Aplicable
2	Ríos Macedo, Paul Remy	Magister	Gestión Pedagógica	1,00	Aplicable
3	Martínez Loli, Nelly del Rosario	Magister	Gestión y Docencia Educativa	0,90	Aplicable

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Tabulación de datos:

Para tabular los datos obtenidos a través de la recolección de datos, se confecciono una plantilla en Spss versión 21, para ordenar y tabular los datos que arrojaron las encuestas aplicadas a la población de estudio.

Análisis de datos

Se realizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial de los resultados obtenidos, presentándolos en tablas de distribución de frecuencias y figuras. Asimismo, se utilizará el programa estadísticos Excel 2010 y Spss versión 21.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En este ítems vamos a describir las características sociodemográficas de la población de estudio son los directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas primarias del distrito de Santa María que a continuación detallamos.

En relación al **sexo de la población de estudio**, las mayores puntuaciones se encuentran directores, docentes y administrativos con un promedio 59,4 % (55.6%; 68% y 54.5% respectivamente) son de sexo femenino.

Con respecto a la **edad de la población de estudio**, se tiene que los mayores porcentajes de los directivo, docente y administrativo, se encuentran entre los 30 a 59 años de edad con un 77,6% (88,95%; 89,3% y 54,5% respectivamente). Cabe indicar que el 36,4% que es una cantidad considerable en los administrativos de 60 años a más.

Referente a la **condición laboral**, los mayores porcentajes se encuentran en la condición de nombrado con un 66,7%; 83,5% y 63,6%. Es importante resaltar que el 33.3% del total de directores se encuentra en condición de designados.

Por último se tiene en cuanto **al tiempo de servicio** se encuentran entre los 11 a 21 años con un 38,2% (55,6% en los directores y 40,8% en los docentes). En cuanto a los administrativos existe una coincidencia de porcentaje de 36,4% entre los cero a 10 años de servicio y los 22 a 32 años de servicio.

En resumen, la población de estudio mayoritariamente es de sexo femenino, tiene de 30 a 59 años de edad; es de condición nombrado y tiene como tiempo de servicio 11 a 21 años de servicio.

Tabla 1: Distribución de frecuencias y porcentajes de las características sociodemográficas de la población de estudio.

Sexo	Director		Docente		Administrativo		Promedio (%)
	f	%	f	%	f	%	
Femenino	5	55,6	70	68,0	6	54,5	59,4
Masculino	4	44,4	33	32,0	5	45,5	40,6
Edad	Director		Docente		Administrativo		Promedio (%)
	f	%	f	%	f	%	
18 a 29	0	0	4	3,9	1	9,1	4,3
30 a 59	8	88,9	92	89,3	6	54,5	77,6
60 a mas	1	11,1	7	6,8	4	36,4	18,1
Condición Laboral	Director		Docente		Administrativo		Promedio (%)
	f	%	f	%	f	%	
Nombrado	6	66,7	86	83,5	7	63,6	71,3
Contratado	0	0	17	16,5	4	36,4	17,6
Designado	3	33,3	0	0	0	0	11,1
Tiempo de servicio	Director		Docente		Administrativo		Promedio (%)
	f	%	f	%	f	%	
0 a 10	0	0	18	17,4	4	36,3	17,9
11 a 21	5	55,6	42	40,8	2	18,1	38,2
22 a 32	3	33,3	36	35,0	4	36,4	34,9
33 a mas	1	11,1	7	6,8	1	9,1	9,0

Nota: Elaboración propia.

Variable 1: Habilidades Gerenciales

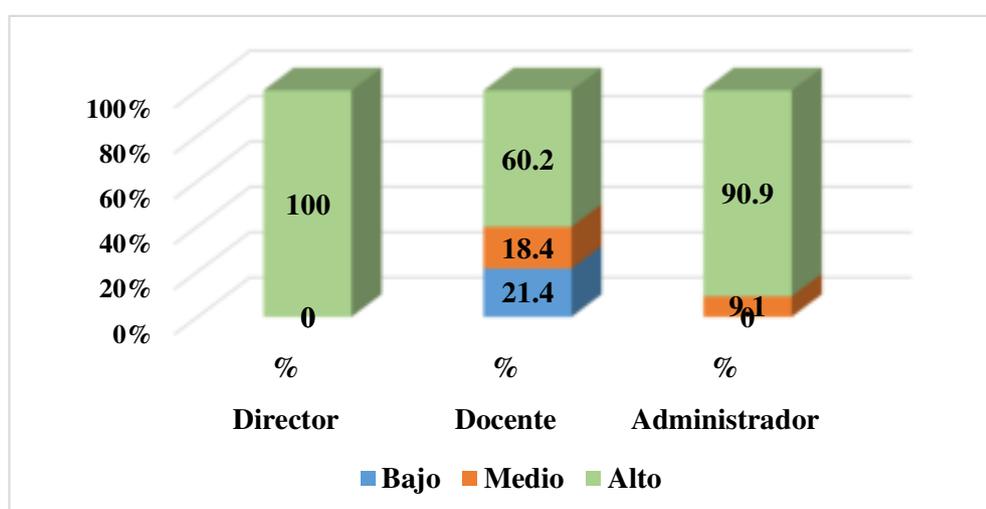
En la siguiente tabla, se observa que los mayores porcentajes tanto en los directivos, docentes y administrativos manifiestan que existen niveles altos de habilidades gerenciales del director, (100 % de directivos, 60,2% los docentes y 90,9% administrativos). Cabe destacar que el 21,4 % de los docentes consideran niveles bajos de habilidades gerenciales del director.

Tabla 2: Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades gerenciales.

Habilidades Gerenciales	Directivo		Docente		Administrador	
	f	%	F	%	f	%
Bajo	0	0	22	21,4	0	0
Medio	0	0	19	18,4	1	9,1
Alto	9	100	62	60,2	10	90,9

Nota: Elaboración propia.

Figura 11: Distribución de porcentajes de la variable habilidades gerenciales de la población en estudio.



Nota: Elaboración propia.

Resultado de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales

Al analizarse la variable se pudo conocer que un 68,9% del total de participantes de la población declararon que existen niveles altos en las dimensiones técnicas, humanas y conceptuales, el 23,3% expresaron que existen niveles medios en estas dimensiones y por ultimo solo el 7,8% identifican niveles bajos de dichas dimensiones.

Los **mayores porcentajes** de estas dimensiones se ubican en los niveles altos de las tres habilidades gerenciales de los directivos con el 88,9% manifestando la fortaleza de los mismos, en los administrativos con 72,7% en las habilidades conceptuales y humanos. De la misma forma en los docentes con 55,3% en habilidades conceptuales.

Los **menores porcentajes** se encuentra en los niveles bajos de las habilidades gerenciales humanas con el 25.2% en los docentes.

Tabla 3: Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

NIVELES	BAJO			MEDIO			ALTO		
	Dir.	Doc	Adm.	Dir.	Doc	Adm.	Dir.	Doc.	Adm.
POBLACION									
HABILIDADES GERENCIALES	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Conceptuales	0	15.5	0	11.1	29.9	27.3	88.9	55.3	72.7
Humanas	0	25.2	9.1	11.1	26.3	18.2	88.9	48.5	72.7
Técnicas	0	20.4	0	11.1	29.1	45.5	88.9	50.5	54.5
Total	0	20.3	3	11.1	28.4	30.3	88.9	51.4	66.6
Promedio %		7.8			23.3			68.9	

Nota. Elaboración propia.

Variable 2: Desempeño directivo

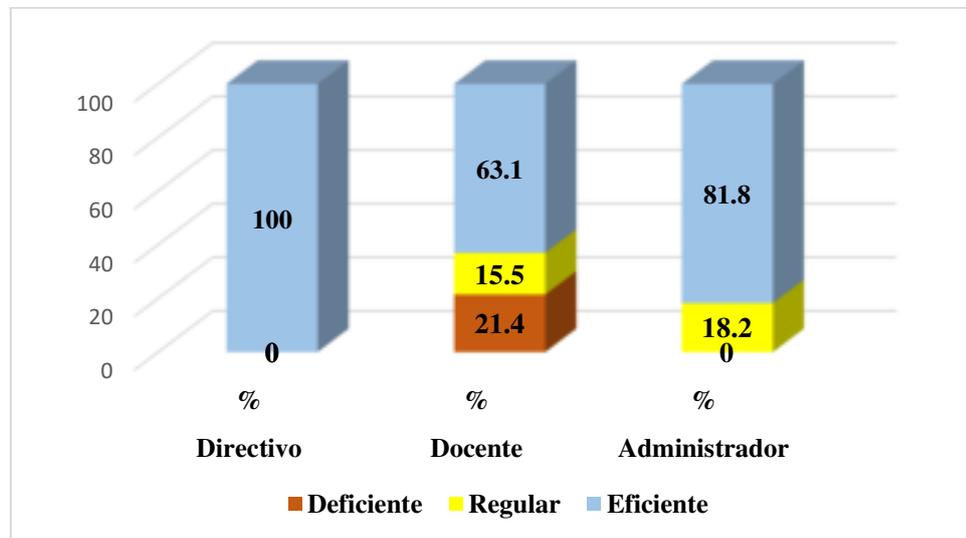
En la siguiente tabla, se observa que los mayores porcentajes tanto en los directivos, docentes y administrativos manifiestan que existe eficiencia en su desempeño directivo, (100 % de directivos, 63,1% los docentes y 81,8% administrativos). Cabe destacar que el 21,4 % de los docentes consideran deficiente la labor de los directores.

Tabla 4: Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable desempeño directivo.

Desempeño directivo	Directivo		Docente		Administrador	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0	22	21,4	0	0
Regular	0	0	16	15,5	2	18,2
Eficiente	9	100	65	63,1	9	81,8

Nota: Elaboración propia.

Figura 12: Distribución de porcentajes de las dimensiones de la variable desempeño directivo de la población en estudio.



Nota: Elaboración propia

Resultados de las dimensiones de la variable desempeño directivo

Al analizarse la variable se pudo conocer que un 66,1% del total de participantes de la población declararon que hay algunos defectos perceptibles del director en las dimensiones correspondientes. Así mismo, el 25,3% (22,2; 26,2% y 27,3% respectivamente) expresaron que existe una gestión regular en todas las dimensiones desarrolladas por los líderes educativos y por último solo el 8,6% identifican deficiencia en la labor del líder educativo.

Los mayores porcentajes de esta variable se ubican en la eficiencia de los directores en la PRIMERA DIMENSIÓN, con el 72,7% referido por los administrativos y un 55,3 % por los docentes; de esta forma manifestándose la fortaleza en esta dimensión. Con el 63,6% de los administrativos expresaron eficiencia del director en la SEGUNDA DIMENSIÓN.

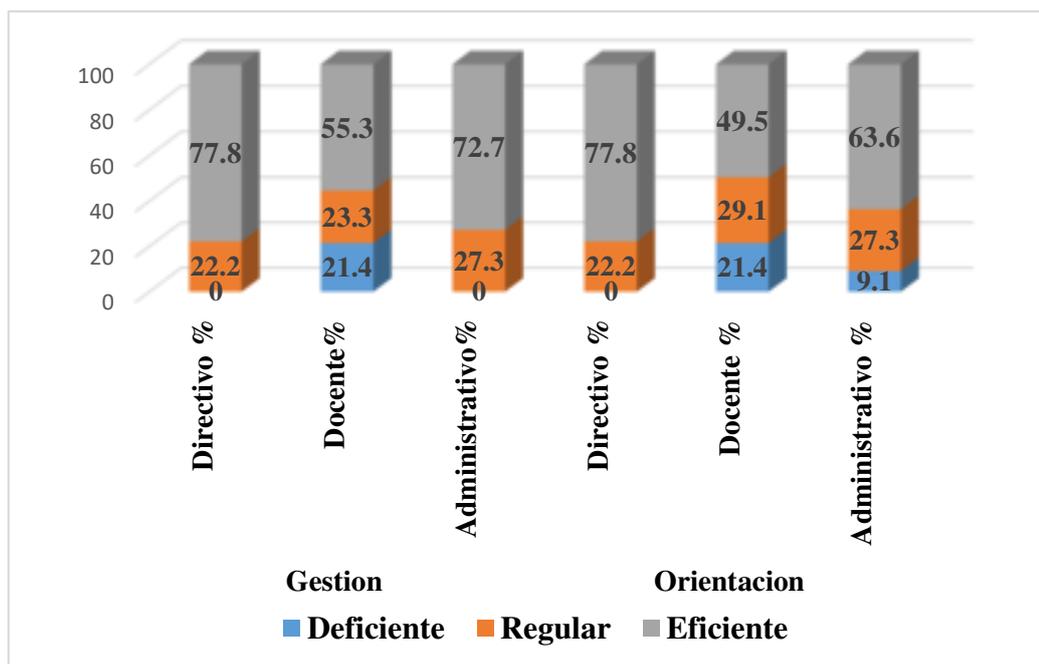
Los menores porcentajes se encuentra en deficiente desempeño directivo, es así que el 9,1% de administrativos y el 21,4% los docentes manifestaron deficiencia en la SEGUNDA DIMENSIÓN.

Tabla 5: Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable desempeño directivo.

NIVELES	DEFICIENTE			REGULAR			EFICIENTE		
	Dir.	Doc	Adm.	Dir.	Doc	Adm.	Dir.	Doc	Adm.
POBLACION									
DESEMPEÑO DIRECTIVO	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Gestión	0	21.4	0	22.2	23.3	27.3	77.8	55.3	72.7
Orientación	0	21.4	9.1	22.2	29.1	27.3	77.8	49.5	63.6
Total	0	21.4	4.5	22.2	26.2	27.3	77.8	52.4	68.1
Promedio %		8.6			25.3			66.1	

Nota: Elaboración propia

Figura 13: Distribución de porcentajes de las dimensiones de la variable desempeño directivo de la población en estudio.



Nota: Elaboración propia

4.2 Contrastación de hipótesis

Formulación de hipótesis general para contrastar.

H_a : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

H_o : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

Establecer nivel de significancia.

Significancia estadística $\alpha = 5 \% = 0,05$

Para contrastar hipótesis se va a considerar la $\alpha = 5 \%$, entonces es necesario requerir a las interpretaciones que se muestran a continuación:

Si valor $p \geq 0.05$, la hipótesis nula (H_o) es aceptada

Si $p < 0.05$, hipótesis alternativa (H_a) es aceptada

Elección de la prueba estadística

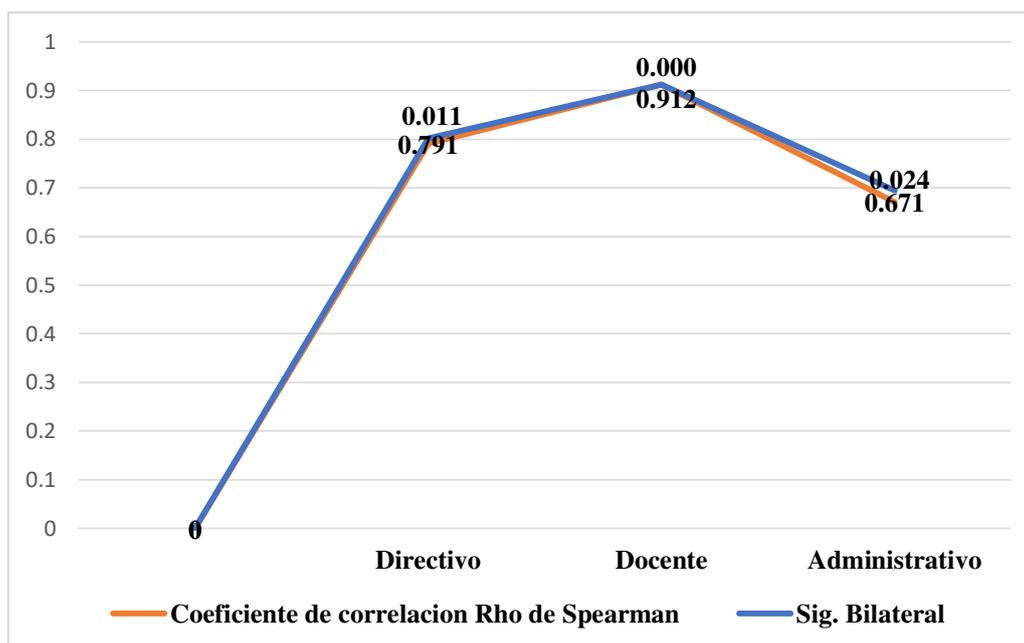
Para poder definir la correlación existente entre variables se empleó la Rho de Spearman pues este es adecuado para conocer las correspondencias entre variables cualitativas ordinales; entonces se han obtenido los resultados presentados a continuación:

Tabla 6: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo.

Habilidades gerenciales y desempeño directivo	Directivo	Docente	Administrativo	Promedio
Coefficiente de correlación Rho de Spearman	0,791	0,912	0,671	0,791
Sig. Bilateral	0,011	0,000	0,024	0.011

Nota: Elaboración propia.

Figura 14: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo.



Nota: Elaboración propia

Lectura del p-valor

Teniendo como población de la investigación son directivos, docentes y administrativos se han obtenido los valores siguientes:

Valor - $p = 0,011$ Rho de Spearman = $0,791 = 79,10\%$ que corresponde a los directores.

Valor - $p = 0,000$ Rho de Spearman = $0,912 = 91,20\%$ que corresponde a los docentes.

Valor- $p = 0,024$ Rho de Spearman = $0,671 = 67,10\%$ que corresponde a los administrativos.

Entonces en los valores señalados existe una probabilidad menor que $0,05$, si realizamos el promedio en los porcentajes tendremos valor $p = 0,011$ y un Rho = $0,791$ indicando una correlación positiva alta en la población de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 305)

Toma de la decisión.

Existen correlación significativa positiva alta, muy alta y moderada en las asociaciones de los directivos, docentes y administrativos correspondientes de la habilidades gerenciales y desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

Conclusión

Debido a los resultados que se han obtenido se puede decir de manera certera que la hipótesis nula ($Rho = ,791$ y valor- $p = ,011$ promedio) ha sido rechazada pues la correlación obtenida es significativa positiva alta; por lo tanto: Si existe niveles altos de habilidades gerenciales del directivo entonces el desempeño directivo será eficiente y por lo tanto la hipótesis general queda validada.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Formulación de primera hipótesis específica para contrastar.

Hipótesis específica 1

H_a : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en relación a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

H_o : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en relación a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.

Establecer nivel de significancia.

Significancia estadística $\alpha = 5 \% = 0,05$

Para contrastar hipótesis se va a considerar la $\alpha = 5 \%$, entonces es necesario requerir a las interpretaciones que se muestran a continuación:

Si valor $p \geq 0 .05$, la hipótesis nula (H_o) es aceptada

Si $p < 0.05$, hipótesis alternativa (H_a) es aceptada

Elección de la prueba estadística

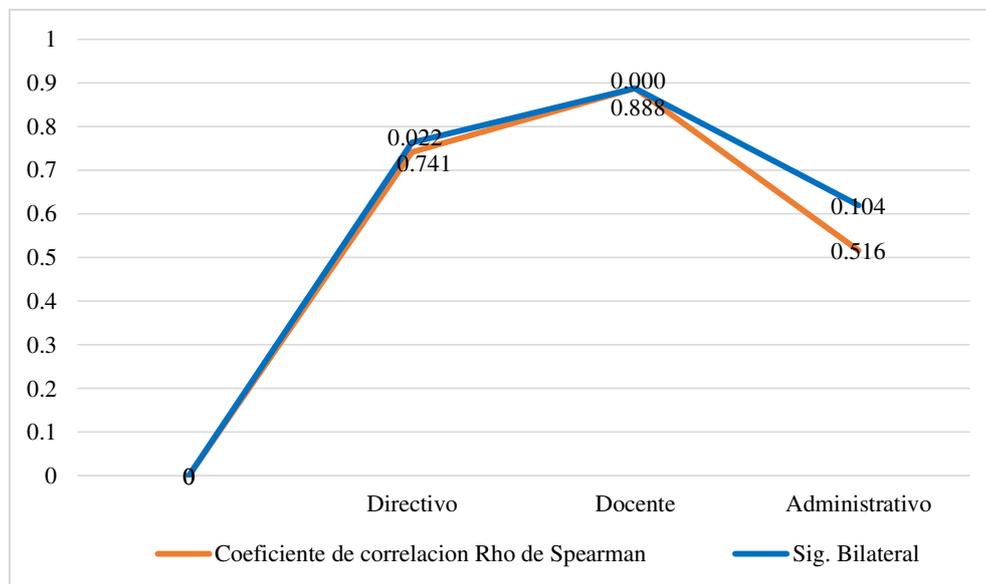
Para poder definir la correlación existente entre variables se empleó la Rho de Spearman pues este es adecuado para conocer las correspondencias entre variables cualitativas ordinales; entonces se han obtenido los resultados presentados a continuación:

Tabla 7: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo en su dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Habilidades gerenciales y desempeño directivo	Directivo	Docente	Administrativo	Promedio
Coefficiente de correlación Rho de Spearman	0,741	0,888	0,516	0,715
Sig. Bilateral	0,022	0,000	0,104	0,042

Nota: Elaboración propia.

Figura 15: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo en la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes



Nota: Elaboración propia

Lectura del p-valor

Dada la población de estudio que son directivos, docentes y administrativos se han obtenido los valores siguientes:

Valor de $p = 0,022$ Rho de Spearman = $0,741 = 74,10\%$ que corresponde a los directores.

Valor de $p = 0,000$ Rho de Spearman = $0,888 = 88,80\%$ que corresponde a los docentes.

Valor de $p = 0,104$ Rho de Spearman = $0,516 = 51,60\%$ que corresponde a los administrativos.

Entonces en los valores señalados existe una probabilidad menor que 0,05, en cuanto existe en promedio un p- valor = 0,042 y un Rho de Spearman = 0,715, indicando una correlación positiva alta en la asociación de ambas variables.

Toma de la decisión.

Existen correlación significativa positiva alta en las asociaciones de los directivos y docentes situación distinta en los administrativos correspondientes de la habilidades gerenciales y desempeño directivo en relación a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Conclusión

Debido a los resultados que se han obtenido se puede decir de manera certera que la hipótesis nula (Rho = ,715 y valor- p= ,042 promedio) ha sido rechazada pues la correlación obtenida es significativa positiva alta; por lo tanto: Si existe niveles altos de habilidades gerenciales del directivo entonces el desempeño directivo será eficiente y por lo tanto la hipótesis específica 1 queda validada.

Hipótesis específica 2

Formulación de la segunda hipótesis específica

H_a : Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.

H_o : No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.

Establecer nivel de significancia.

Significancia estadística $\alpha = 5 \% = 0,05$

Para contrastar hipótesis se va a considerar la $\alpha = 5 \%$, entonces es necesario requerir a las interpretaciones que se muestran a continuación:

Si valor $p \geq 0 .05$, la hipótesis nula (H_o) es aceptada

Si $p < 0.05$, hipótesis alternativa (H_a) es aceptada

Elección de la prueba estadística

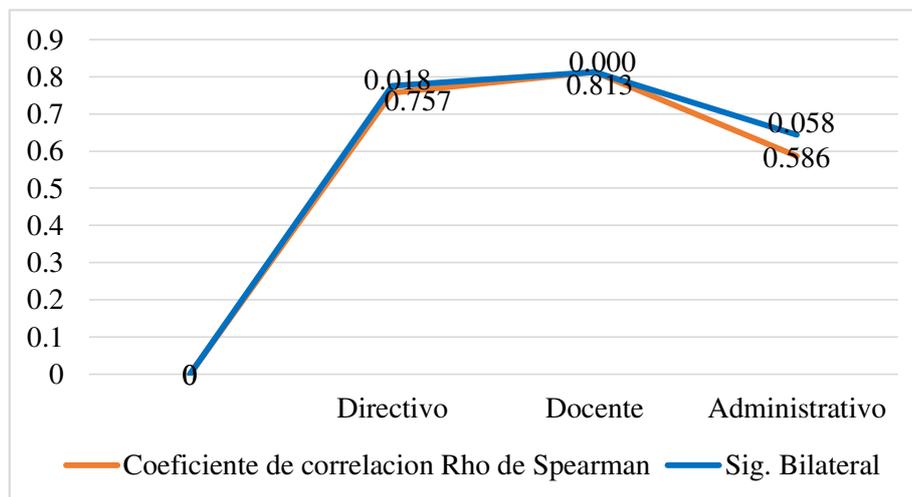
Para poder definir la correlación existente entre variables se empleó la Rho de Spearman pues este es adecuado para conocer las correspondencias entre variables cualitativas ordinales; entonces se han obtenido los resultados presentados a continuación:

Tabla 8: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos.

Habilidades gerenciales y desempeño directivo	Directivo	Docente	Administrativo	Promedio
Coefficiente de correlación Rho de Spearman	0,757	0,813	0,586	0,718
Sig. Bilateral	0,018	0,000	0,058	0,025

Nota: Elaboración propia

Figura 16: Correlación de Rho de Spearman de las variables habilidades gerenciales y desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos.



Nota: Elaboración propia

Lectura del p-valor

Dada la población de estudio que son directivos, docentes y administrativos se han obtenido los valores siguientes:

Valor de $p = ,018$ Rho de Spearman = $0,757 = 75,70\%$ que corresponde a los directores.

Valor de $p = ,000$ Rho de Spearman = $0,813 = 81,30\%$ que corresponde a los docentes.

Valor de $p = ,058$ Rho de Spearman = $0,586 = 58,60\%$ que corresponde a los administrativos.

Entonces en los valores señalados existe una probabilidad menor que $0,05$, en cuanto existe en promedio un valor- $p = 0,025$ y un Rho de Spearman = $0,718$, indicando una correlación positiva alta en la asociación de ambas variables.

Toma de la decisión.

Existen correlación significativa positiva alta en las asociaciones de los directivos y docentes correspondientes de la habilidades gerenciales y desempeño directivo en relación a la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.

Conclusión

Debido a los resultados que se han obtenido se puede decir de manera certera que la hipótesis nula (Rho = $,718$ y valor- $p = ,025$ promedio) ha sido rechazada pues la correlación obtenida es significativa positiva alta; por lo tanto: Si existe niveles altos de habilidades gerenciales del directivo entonces el desempeño directivo será eficiente y por lo tanto la hipótesis específica 2 queda validada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En los resultados de la investigación a partir del objetivo general se halló que las mayores puntuaciones tanto en alto niveles de habilidades gerenciales del directivo (68.9%) y en la eficiencia (66,1%) que caracteriza el desempeño directivo. Por otro lado, al realizar la asociación de las variables se halló en promedio tanto de los directivos, docentes y administrativos un Rho de Spearman 0,791 y p-valor = 0,011 considerando una correlación positiva alta demostrando la hipótesis general. Al confrontar estos resultados con los enfoques teóricos propuestos por Katz que señala que dicha habilidad que no exclusivamente es innata sino que también puede ser desarrollada y se hace presente cuando se realiza un desempeño. Por ello, el criterio principal de habilidad debe ser la acción efectiva bajo condiciones variables. (Citado por Codina, s.f). Coincidente con los resultados de la investigación (Peñaloza, 2014) encontró que directores y docentes de instituciones educativas primarias de la ciudad de Maracaibo identifican los tipos de habilidades gerenciales y tienen una mayor fortaleza en la dimensión humana a diferencia de la investigación que está en las conceptuales (p.67). Enfatizando aún más estos resultados el Ministerio de Educación señala que el desempeño directivo, “es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia.”. (Ministerio de Educación del Perú, 2014, pág. 36)

En cuanto al objetivo específico 1 que considera la asociación entre la variable habilidades gerenciales y la **dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes**, se halló la asociación entre habilidades gerenciales del director y dicha dimensión encontrándose un Rho de Spearman = 0,715 y un p-Valor = 0,040 indicando una correlación positiva alta, esto señala la relación fuerte entre ambas variables ,donde el director conduce participativamente en la planificación institucional, promoción y sostenimiento democrático de los actores sociales entre otros y la necesidad que sea practicado por todos los directores. La investigación de (Morales, 2018) halló que el 66.7% manifestó que da reconocimiento y

estímulo a las buenas prácticas pedagógicas, así como crean las condiciones favorables para el logro de los aprendizajes la respuesta fue en un 33.3 % contestaron que siempre (p.73)

Por último, en respuesta al objetivo 2, asociar la variable habilidades gerenciales y la dimensión **orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes** se halló $Rho=0,718$ y un p-valor $=,025$ indicando correlación positiva alta oportuno a los otros actores educativos como son los docentes y administrativos en forma pertinente en el desarrollo de su función, en el liderazgo con los docentes y en la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en la Institución Educativa. Así mismo es concordante con la investigación de Hermosa (2017) que concluyó que existe una relación positiva entre la competencia directiva y gestión educativa, con una correlación de Spearman de 0,267, representando este resultado como bajo, con una significancia estadística de valor-p=0,032.

Estos resultados son concordantes con los lineamientos que señala el Ministerio de Educación que considera que el desempeño directivo “comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes, desde un enfoque de respeto a la diversidad e inclusión”. (Ministerio de Educación, 2012, pág. 49).

En la investigación realizada se ha podido comprobar la asociación que si existe elevados niveles de habilidades gerenciales del director, entonces será eficiente el desempeño de su gestión y orientación hacia los procesos pedagógicos que se desarrollan en la escuela primaria, sucede lo contrario si esto no se cumple. Así mismo, son ellos los directores y personal administrativo quienes han argumentado su eficiencia a diferencia de los docentes que existe casi 25% de la población que ha señalado deficiencia que sería interesante tomar en consideración para diseñar un mejor modelo de gestión que dirija la actualización en forma permanente para mejorar la labor docente en las instituciones educativas del nivel primaria.

El ministerio de educación tiene la necesidad de seleccionar sus directivos con habilidades gerenciales obligatorias para el desempeño de sus cargos por lo cual deberá examinar sus indicadores de evaluación y capacitación ya que en la investigación se halló que son las habilidades conceptuales las más elevada, mientras que las habilidades técnicas y humanas aun no alcanzan este nivel y de esa forma, conseguir mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los directivos en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Santa María.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El 68,9% de directivos, docentes y administrativos señalaron que las habilidades de los directores son de nivel alto y el 66,1% de la población de estudio destacó la eficiencia de los directores como parte su desempeño directivo. Se halló una correlación positiva alta (Rho de Spearman 0,791 y p-valor = 0,011) por lo que se demostró la hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.
2. Se halló la asociación entre habilidades gerenciales del director y la dimensión gestión las condiciones para lograr un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje, encontrándose un Rho de Spearman = 0,715 y un p-Valor = 0,040 indicando una correlación positiva alta, demostrándose la hipótesis específica 1.
3. Se halló la asociación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes encontrándose un Rho=0,718 y un p-valor =0,025 indicando correlación positiva alta, demostrándose la hipótesis específica 2.

6.2 Recomendaciones

1. Proponer a las autoridades competentes un modelo de gestión escolar basado en una gestión por resultados para un desempeño eficiente de los directores rediseñando aquellas estructuras que hacen posible las mejoras de aprendizaje en el aula como: acompañar y estimular el trabajo docente, promover la participación del docente así como mejorar las condiciones operativas de la escuela, entre otros.
2. Capacitar al personal directivo para mejorar sus habilidades gerenciales con mayor énfasis en las habilidades técnicas y humanas referido a: coordinación, conducción de grupos y uso de procedimientos y de relaciones interpersonales como resolución de conflictos, motivación y de reflexión; fortaleciendo de esta manera sus habilidades gerenciales que incidirá en la gestión que la dirección realiza para lograr la mejora de la gestión educativa.
3. Fortalecer el acompañamiento del director hacia los docentes, promoviendo el trabajo colaborativo, estimulando la investigación pedagógica, participando en mesas de trabajo entre otros; esto permitirá desarrollar prácticas de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes documentales

- Blanchard, K. (2006). *Gerencia del Comportamiento organizacional* (VIII ed.). México: Prestice Hall México.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. Tarragona, España: Universitat Rovira I Virgili. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequ>
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001
- Congreso de la República. (11 de Julio de 2007). *LEY N° 29062. Ley que modifica la Ley del profesorado en lo referido a la carrera pública Magisterial*. Obtenido de Ministerio de Educación: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI (compendio)*. Madrid, España: Ediciones UNESCO. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- Ghiselli, N. (2005). *Características del Líder en las organizaciones. Trabajo de investigación. Universidad de Zulia*. Maracaibo, Venezuela.
- López, E., & Morales, J. (2014). *El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar "Ruben Dario" del distrito IV de la Ciudad de Managua, departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/701/1/65538.pdf>
- Queipo, B., & Useche, M. (2002). Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, III (3), 486 - 496. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

Salgado, J., & Cabal, A. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado: Análisis de las propiedades Psicométricas. *Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 27(2), 75-91. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1>

7.2 Fuentes bibliográficas

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I_2006_Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7a_ed._M%C3%A9xico_McGraw_Hill_pp_298

Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos: El Capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración Un enfoque internacional* (Septimo ed.). (M. Toledo, Ed., & J. & Gómez, Trad.) México : McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V. Obtenido de <http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Elementos%20de%20administraci%C3%B3n%20-%20Un%20enfoco%20internacional%20Koontz%20%26%20Weih>

Ministerio de Educación del Perú. (2005). Diseño curricular Nacional de Educación Básica Regular. 1-227. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/DisenoCurricularNacional.pdf>

Murillo, S. (2007). *Relaciones Humanas*. México D.F.: Norienga.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Segunda ed.). (T. McGraw-Hill, Ed.) México: INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. Obtenido de

https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo._Newstrom

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ava ed.). Mexico D.F.: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

7.3 Fuentes hemerográficas

No se tiene

7.4 Fuentes electrónicas

Codina, A. (s.f.). *¿Que Hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/doc_6.doc

García-Allen, J. (s.f.). *La Autoeficacia de Albert Bandura: ¿Crees en ti mismo?* Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/autoeficacia-albert-bandura>

MINEDU-UNESCO. (2017). *Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos en el Perú*. Lima, Perú: UNESCO Lima. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5712?show=full>

Ministerio de Educación . (s.f.). *Modelo de Evaluacion (Polidocente y Multigrado)*. Obtenido de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/edir/detallesdeevaluacion/>

Ministerio de Educación. (s.f.). *¿Quién administra el sistema NEXUS?* Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/modernizacion/preguntas-nexus.php>

Montaño, Y. (s.f.). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada de Bogota Colombia: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10798/MontanoGranadosYasidAlberto2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

01 Matriz de consistencia

TITULO: HABILIDADES GERENCIALES Y EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE SANTA MARÍA, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍAS
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño directivo en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.</p>	<p><u>Variable 1</u></p> <p>HABILIDADES GERENCIALES</p> <p>Conceptuales</p>	<p>Organización del tiempo y tareas. Planificación de actividades. Evaluación de la actividad.</p>	<p>METODO:</p> <p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel de investigación: Relacional</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la gestión de las condiciones para la</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión de las</p>	<p>Humanas</p> <p>Técnicas</p>	<p>Incentivos Motivación Reflexión y análisis</p> <p>Coordinación Conducción Uso de procedimientos y técnicas</p>	<p>Diseño: No experimental de corte transversal</p> <p>Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>Población: La población de estudio está constituida por directores,</p>

<p>mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018?</p>	<p>gerenciales y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.</p>	<p>condiciones para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel Primaria del distrito de Santa María, 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018.</p>	<p style="text-align: center;">Variable 2</p> <p style="text-align: center;">DESEMPEÑO DIRECTIVO</p> <p>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Conducción participativa en la planificación institucional.</p> <p>Promoción y sostenimiento democrático de los actores educativos en los aprendizajes y del clima escolar</p> <p>Facilita condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad</p> <p>Liderazgo de procesos de evaluación de la gestión educativa</p> <p>Liderazgo de la comunidad de aprendizaje con los docentes de la I.E.</p> <p>Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en la I.E.</p>	<p>docentes y personal administrativo de las Instituciones educativas del distrito de Santa María.</p> <p>Muestra: El tamaño de la muestra es de 09 directores, 103 docentes y 11 personal administrativo, un total de 123 de 8 instituciones educativas del Distrito de Santa María.</p> <p>Instrumento: Cuestionario de Habilidades Gerenciales y desempeño del directivo. Autor: MINEDU Marco de Buen Desempeño del Directivo. p.33-45</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

02 Instrumento de Medición

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO

Autor: MINEDU, 2015, adaptación: Lucero, D. (2018)

PRESENTACION

Estimado(a) docente:

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información acerca de las Habilidades Gerenciales y Desempeño Directivo que presenta el equipo directivo de las Instituciones Educativas del Distrito de Santa María. Por lo que agradeceríamos a usted responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario.

Se hace diferentes preguntas donde deberá marcar una (X) en el casillero que considere la respuesta correcta según la leyenda que a continuación se detalla, siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Edad: _____ Sexo: F () M () Condición Laboral: Nombrado () Contratado ()

Años de servicio: _____ Título profesional: _____ Grado académico: _____

ITEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES						
DIMENSION 1: HABILIDADES CONCEPTUALES						
Indicador 1: Organización del tiempo y tareas						
1	Utiliza el director adecuadamente el tiempo en las actividades escolares.	1	2	3	4	5
2	Distribuye el director equitativamente las tareas entre el personal docente, asignando a todos por igual.	1	2	3	4	5
Indicador 2: Planificación de actividades						
3	Utiliza el director la planificación en forma permanente en las actividades escolares.	1	2	3	4	5
4	Planifica el director anticipadamente las actividades escolares que le corresponde como director.	1	2	3	4	5
Indicador 3: Evaluación de la actividad						
5	Promueve el director la evaluación participativa en cada actividad realizada.	1	2	3	4	5
6	Realiza el director la evaluación para mejorar las actividades en la institución educativa.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS						
Indicador 4: Incentivos						

7	Promueve el director el reconocimiento del trabajo y desempeño de los docentes.	1	2	3	4	5
8	Canaliza el director el éxito compartido ante sus superiores.	1	2	3	4	5
Indicador 5: Motivación						
9	Mantiene el director permanentemente motivados a los docentes a su cargo.	1	2	3	4	5
10	Genera el director confianza en los docentes sobre las actividades educativas.	1	2	3	4	5
Indicador 6: Reflexión y análisis						
11	Promueve el director espacios de dialogo con el personal docente en la resolución de problemas en la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	Incentiva el director la reflexión permanente entre docentes en la resolución de problemas en la institución educativa.	1	2	3	4	5
DIMENSION 3: HABILIDADES TÉCNICAS						
Indicador 7: Coordinación						
13	Coordina el director sobre la gestión pedagógica con los docentes.	1	2	3	4	5
14	Promueve el director permanentemente el trabajo en equipo en actividades administrativas y gestión académica.	1	2	3	4	5
Indicador 8: Conducción						
15	Facilita el director la delegación de funciones de los docentes.	1	2	3	4	5
16	Conduce el director adecuadamente la gestión administrativa en el cumplimiento de metas educativas y problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
Indicador 9: Uso de procedimientos y técnicas						
17	Maneja el director procedimientos administrativos en la toma de decisiones ante un problema.	1	2	3	4	5
18	Incentiva el director al uso de los instrumentos de gestión en el personal docente.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: DESEMPEÑO DIRECTIVO						
DIMENSION 1: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						
Indicador 1: Conducción participativa en la planificación institucional						
19	Conduce el director de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.	1	2	3	4	5
20	Diseña el director de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta el entorno institucional.	1	2	3	4	5
21	Dirige el director el equipo docente y/o soporte de la I.E. propiciando espacios de participación en el logro de objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
Indicador 2: Promoción y sostenimiento democrático de los actores educativos en los aprendizajes y clima escolar.						
22	Genera el director un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	1	2	3	4	5
23	Maneja el director estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	1	2	3	4	5

24	Promueve el director la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad en el logro de las metas de aprendizaje reconociendo sus manifestaciones culturales.	1	2	3	4	5
Indicador 3: Facilita condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad						
25	Gestiona el director el uso óptimo de la infraestructura equipamiento y material educativo y recursos financieros en beneficio de la enseñanza de calidad.	1	2	3	4	5
26	Gestiona el director el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.	1	2	3	4	5
27	Gestiona el director el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que garantiza la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
Indicador 4: Liderazgo de procesos de evaluación de la gestión educativa						
28	Gestiona el director la información que produce la escuela y las utiliza en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
29	Implementa el director estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre gestión escolar.	1	2	3	4	5
30	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua en el logro de aprendizajes.	1	2	3	4	5
DIMENSION 2: ORIENTACION DE LOS PROCESOS PEDAGOGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						
Indicador 5: Liderazgo de la comunidad de aprendizaje con los docentes de la I.E.						
31	Gestiona el director oportunidades de formación continua para los docentes, en la mejora de su desempeño en el logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
32	Genera el director espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas.	1	2	3	4	5
33	Estimula las iniciativas de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	1	2	3	4	5
Indicador 6: Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en la I.E.						
34	Orienta el director la participación de docentes en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos oficiales articulado a la propuesta regional.	1	2	3	4	5
35	Monitorea el director el uso de estrategias y recursos metodológicos; así mismo el uso del tiempo y materiales educativos.	1	2	3	4	5
36	Orienta el director el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes de aquellos que se deseen lograr.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO

Autor: MINEDU, 2015, adaptación: Lucero, D. (2018)

PRESENTACIÓN

Estimado(a) Administrativo(a):

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información acerca de las Habilidades Gerenciales y Desempeño Directivo que presenta el equipo directivo de las Instituciones Educativas del Distrito de Santa María. Por lo que agradeceríamos a usted responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario.

Se hace diferentes preguntas donde deberá marcar una (X) en el casillero que considere la respuesta correcta según la leyenda que a continuación se detalla, siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Edad: _____ Sexo: F () M () Condición Laboral: Nombrado () Contratado ()

Años de servicio: _____ Título profesional: _____ Grado académico: _____

ÍTEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES						
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES						
Indicador 1: Organización del tiempo y tareas						
1	Utiliza el director adecuadamente el tiempo en las actividades escolares.	1	2	3	4	5
2	Distribuye el director equitativamente las tareas entre el personal administrativo, asignando a todos por igual.	1	2	3	4	5
Indicador 2: Planificación de actividades						
3	Utiliza el director la planificación permanente con los administrativos en las actividades escolares.	1	2	3	4	5
4	Planifica el director anticipadamente las actividades escolares que le corresponde como director.	1	2	3	4	5
Indicador 3: Evaluación de la actividad						
5	Promueve el director la evaluación participativa en cada actividad realizada.	1	2	3	4	5
6	Realiza el director la evaluación para mejorar las actividades escolares en la institución educativa.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS						
Indicador 4: Incentivos						

7	Reconoce el director el trabajo y desempeño del personal administrativo.	1	2	3	4	5
8	Canaliza el director el éxito compartido ante sus superiores.	1	2	3	4	5
Indicador 5: Motivación						
9	Mantiene el director permanentemente motivados a los administrativos de la institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Genera el director confianza en el personal administrativo sobre las actividades educativas y de gestión realizada en la I.E.	1	2	3	4	5
Indicador 6: Reflexión y análisis						
11	Promueve el director espacios de dialogo con el personal administrativo en la resolución de problemas que es de su competencia.	1	2	3	4	5
12	Incentiva el director a la reflexión permanente con los administrativos en la resolución de problemas en el centro educativo.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES TÉCNICAS						
Indicador 7: Coordinación						
13	Coordina el director sobre la gestión pedagógica con los administrativos.	1	2	3	4	5
14	Promueve el director permanentemente el trabajo en equipo en actividades administrativas y gestión académica.	1	2	3	4	5
Indicador 8: Conducción						
15	Facilita el director la delegación de funciones de los administrativos.	1	2	3	4	5
16	Conduce el director adecuadamente la gestión administrativa en el cumplimiento de metas educativas y problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
Indicador 9: Uso de procedimientos y técnicas						
17	Maneja el director procedimientos administrativos en la toma de decisiones ante un problema.	1	2	3	4	5
18	Incentiva el director al uso de los instrumentos de gestión del personal administrativo.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: DESEMPEÑO DIRECTIVO						
DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						
Indicador 1: Conducción participativa en la planificación Institucional						
19	Conduce el director de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.	1	2	3	4	5
20	Diseña el director de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta el entorno institucional.	1	2	3	4	5
21	Dirige el director el equipo de administrativos, propiciando espacios de participación en el logro de objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
Indicador 2: Promoción y sostenimiento democrático de los actores educativos en los aprendizajes y clima escolar.						
22	Genera el director un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	1	2	3	4	5

23	Maneja el director estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	1	2	3	4	5
24	Promueve el director la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad en el logro de las metas de aprendizaje, reconociendo sus manifestaciones culturales.	1	2	3	4	5
Indicador 3: Facilita condiciones operativos que aseguren aprendizajes de calidad						
25	Gestiona el director el uso óptimo de la infraestructura equipamiento y material educativo y recursos financieros en beneficio de la enseñanza de calidad.	1	2	3	4	5
26	Gestiona el director el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.	1	2	3	4	5
27	Gestiona el director el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que garanticen la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
Indicador 4: Liderazgo de procesos de evaluación de la gestión educativa						
28	Gestiona el director la información que produce la escuela y las utiliza en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
29	Implementa el director estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre gestión escolar.	1	2	3	4	5
30	Conduce el director de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua en el logro de aprendizajes.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES						
Indicador 5: Liderazgo de la comunidad de aprendizaje con los docentes de la I.E.						
31	Gestiona el director oportunidades de formación continua para los administrativos, orientado a mejorar su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
32	Genera el director espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y administrativos en la reflexión sobre las practicas pedagógicas.	1	2	3	4	5
33	Estimula el director las iniciativas de los administrativos relacionadas a la gestión de las innovaciones e investigaciones pedagógicas.	1	2	3	4	5
Indicador 6: Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en la I.E.						
34	Promueve el director la participación de los administrativos en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos oficiales articulado a la propuesta regional.	1	2	3	4	5
35	Monitorea el director el uso de estrategias y recursos metodológicos; así mismo el uso del tiempo y materiales educativos.	1	2	3	4	5
36	Orienta el director el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con aquellos que se deseen lograr.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO

Autor: MINEDU, 2015, adaptación: Lucero, D. (2018)

PRESENTACIÓN

Estimado(a) Directivos(as):

El presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información acerca de las Habilidades Gerenciales y Desempeño Directivo que presenta el equipo directivo de las Instituciones Educativas del Distrito de Santa María. Por lo que agradeceríamos a usted responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario.

Se hace diferentes preguntas donde deberá marcar una (X) en el casillero que considere la respuesta correcta según la leyenda que a continuación se detalla, siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Edad: _____ Sexo: F () M () Condición Laboral: Nombrado () Contratado ()

Años de servicio: _____ Título profesional: _____ Grado académico: _____

ÍTEMS		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES						
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES						
Indicador 1: Organización del tiempo y tareas						
1	Utiliza adecuadamente el tiempo en las actividades escolares.	1	2	3	4	5
2	Distribuyo equitativamente las tareas entre el personal docente y administrativo, asignando a todos por igual.	1	2	3	4	5
Indicador 2: Planificación de actividades						
3	Utiliza la planificación permanente en las actividades escolares.	1	2	3	4	5
4	Planifica anticipadamente las actividades escolares que le corresponde como director.	1	2	3	4	5
Indicador 3: Evaluación de la actividad						
5	Promueve la evaluación participativa en cada actividad realizada.	1	2	3	4	5
6	Realiza la evaluación para mejorar las actividades pedagógicas y administrativas en la Institución educativa.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS						
Indicador 4: Incentivos						
7	Promueve el reconocimiento del personal docente y administrativo.	1	2	3	4	5
8	Canaliza el éxito compartido ante sus superiores.	1	2	3	4	5
Indicador 5: Motivación						
9	Mantiene permanentemente motivados a los docentes y administrativos de la institución educativa.	1	2	3	4	5

10	Genera confianza en el personal docente y administrativo sobre las actividades educativas y de gestión realizada en la I.E.	1	2	3	4	5
Indicador 6: Reflexión y análisis						
11	Promueve espacios de dialogo con el personal docente y administrativo en la resolución de problemas que es de su competencia.	1	2	3	4	5
12	Incentiva la reflexión permanente con los docentes y administrativos en la resolución de problemas en la institución educativa.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES TÉCNICAS						
Indicador 7: Coordinación						
13	Coordina sobre la gestión pedagógica con el personal docente y administrativo.	1	2	3	4	5
14	Promueve permanentemente el trabajo en equipo en actividades administrativas y gestión académica.	1	2	3	4	5
Indicador 8: Conducción						
15	Facilita la delegación de funciones tanto a los docentes como a los administrativos.	1	2	3	4	5
16	Conduce adecuadamente la gestión administrativa en el cumplimiento de metas educativas y problemas que se presentan.	1	2	3	4	5
Indicador 9: Uso de procedimientos y técnicas						
17	Maneja procedimientos administrativos en la toma de decisiones ante un problema.	1	2	3	4	5
18	Incentiva al uso de los instrumentos de gestión en el personal docente y administrativo.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: DESEMPEÑO DIRECTIVO						
DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
INDICADOR 1: Conducción participativa en la planificación Institucional						
19	Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos.	1	2	3	4	5
20	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta el entorno institucional.	1	2	3	4	5
21	Dirige los equipo de trabajo de docentes y administrativos, propiciando espacios de participación en el logro de objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
INDICADOR 2: Promoción y sostenimiento democrático de los actores educativos en los aprendizajes y clima escolar.						
22	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	1	2	3	4	5
23	Maneja estrategias de prevención y resolución de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.	1	2	3	4	5
24	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad, en el logro de las metas de aprendizaje reconociendo sus manifestaciones culturales.	1	2	3	4	5
INDICADOR 3: Facilita condiciones operativos que aseguren aprendizajes de calidad						
25	Gestiono el uso óptimo de la infraestructura equipamiento y material educativo y recursos financieros, en beneficio de la enseñanza de calidad.	1	2	3	4	5
26	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.	1	2	3	4	5
27	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que garantiza la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5

Indicador 4: Liderazgo de procesos de evaluación de la gestión educativa						
28	Gestiona la información que produce la escuela y las utiliza en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
29	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre gestión escolar.	1	2	3	4	5
30	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua en el logro de aprendizajes.	1	2	3	4	5
DIMENSION 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
Indicador 5: Liderazgo de la comunidad de aprendizaje con los docentes de la I.E.						
31	Gestiona oportunidades de formación continua para los docentes y administrativos, en la mejora de su desempeño en el logro de las metas de aprendizaje.	1	2	3	4	5
32	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes/ administrativos y la reflexión sobre las practicas pedagógicas.	1	2	3	4	5
33	Estimula las iniciativas de los administrativos relacionadas a la gestión de las innovaciones e investigaciones pedagógicas.	1	2	3	4	5
Indicador 6: Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en la I.E.						
34	Promueve la participación de los docentes y administrativos en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos oficiales articulado a la propuesta regional.	1	2	3	4	5
35	Monitorea el uso de estrategias y recursos metodológicos; así mismo el uso del tiempo y materiales educativos.	1	2	3	4	5
36	Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con aquellos que se deseen lograr.	1	2	3	4	5

03. Propiedades métricas del instrumento

Validación del instrumento

VALIDACION DEL INSTRUMENTO

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del Instrumento de medición: CUESTIONARIO DE EVALUACION HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO DIRECTIVO DE LAS INSTITUCION EDUCATIVAS ESTATALES

N°	INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	JUECES		
			N°1	N°2	N°3
1.	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	4	5	5
2.	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	4	5	5
3.	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.	4	5	5
4.	ORGANIZACION	Existe una organización y lógica.	4	5	5
5.	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	4	5	4
6.	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de estudio	4	5	5
7.	CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio	4	5	5
8.	COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y los indicadores.	4	5	5
9.	METODOLOGIA	La estrategia responde a los objetivos	4	5	5
10.	PERTINENCIA	Genera nuevas posturas para la investigación y construcción de teorías	4	5	5
(SUMA 10 ITEMS)			40	50	45
SUB TOTAL (TJ1-TJ2-TJ3 *100/ 50)			0,80	1,00	0,9
VALORACION CUALITATIVA			Aplicable	Aplicable	Aplicable

$$40 \times 100 / 50 = 0,80$$

$$50 \times 100 / 50 = 1,00$$

$$45 \times 100 / 50 = 0,9$$

$$0,80 + 1,00 + 0,9 / 3 = 0,9$$

N°	Nombres y Apellidos	Grado	Especialidad	Valor cuanti	Decisión
1	Ugarte Dionisio, Sixta Juliana	Magister	Gestión Pedagógica	0,80	Aplicable
2	Rios Macedo, Paul Remy	Magister	Gestión Pedagógica	1,00	Aplicable
3	Martinez Lolí, Nelly del Rosario	Magister	Gestión y Docencia Educativa	0,90	Aplicable

Confiabilidad del instrumento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Habilidades gerenciales	Desempeño Directivo
Directores	0.864	0.933
Docentes	0.981	0.984
Administrativos	0.962	0.965

04. Base de datos

BASE DE DATOS DirectoresLUCERO.sav (ConjuntoDatos1) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Ident	Numérico	4	0		{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Edad	Numérico	4	0	Edad	Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
3	sexo	Numérico	4	0	Sexo	{1, Femenin...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
4	condicionlab	Numérico	4	0	Condición laboral	{1, Nomtrad...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
5	añosservicio	Numérico	4	0	Años de servicios	Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
6	tituloprof	Numérico	4	0	Título profesional	{1, Lic. en E...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
7	gradoacad	Numérico	4	0	Grado académico	{1, Bachiller...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
8	institucionedu	Numérico	4	0	Institución educ.	{1, IE Luis F...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
9	X1	Numérico	4	0	Utiliza adecuad.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
10	X2	Numérico	4	0	Distribuyo equit.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
11	X3	Numérico	4	0	Utiliza la planifi.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
12	X4	Numérico	4	0	Planifica anticip.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
13	X5	Numérico	4	0	Promueve la ev.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
14	X6	Numérico	4	0	Realiza la evalu.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
15	X7	Numérico	4	0	Promueve el re.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
16	X8	Numérico	4	0	Canaliza el éxit.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
17	X9	Numérico	4	0	Mantiene perm.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
18	X10	Numérico	4	0	Genera confian.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
19	X11	Numérico	4	0	Promueve aspa	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
20	X12	Numérico	4	0	Incentiva la ref.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
21	X13	Numérico	4	0	Coordina sobre	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
22	X14	Numérico	4	0	Promueve perm.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
23	X15	Numérico	4	0	Facilita la deleg.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
24	X16	Numérico	4	0	Conduce adecu.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
25	X17	Numérico	4	0	Maneja procedi.	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

17:18 15/01/2020

BASE DE DATOS DirectoresLUCERO.sav (ConjuntoDatos1) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
37	Y11	Númerico	4	0	Implementa est...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
38	Y12	Númerico	4	0	Conduce de ma...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
39	Y13	Númerico	4	0	Gestiona opor...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
40	Y14	Númerico	4	0	Genera espacio...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
41	Y15	Númerico	4	0	Estimula las in...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
42	Y16	Númerico	4	0	Promueve la pa...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
43	Y17	Númerico	4	0	Monitorea el us...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
44	Y18	Númerico	4	0	Orienta el proc...	{1, Nunca}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
45	habilidadesge	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
46	desempeño	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
47	Conceptuales	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
48	humanas	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
49	Técnicas	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
50	Gestion	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
51	Orientacion	Númerico	4	0		Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Escala	Entrada
52	Habilidades	Númerico	4	0	habilidadesge {	{1, Deficient...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
53	desempeño	Númerico	4	0	desempeñodre {	{1, Deficient...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
54	conceptuale	Númerico	4	0	Conceptuales {	{1, Bajo}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
55	Humanas1	Númerico	4	0	humanas (agru...	{1, Bajo}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
56	tecnicas1	Númerico	4	0	Técnicas (agru...	{1, Bajo}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
57	Gestion1	Númerico	4	0	Gestion (agrup...	{1, Bajo}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
58	orientacion1	Númerico	4	0	Orientacion (ag...	{1, Bajo}	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
59	Edadrec	Númerico	4	0	Edadrec	{1, 30 a 55}	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
60	Añosdeservi	Númerico	4	0	Añosdeserivior...	{1, 0 a 10 a...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
61											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode/ON

17:39 16/01/2020

BASE DE DATOS DocentesLUCERO.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 60 de 60 variables

	Ident	Edad	sexo	condic	años	titul	grados	ins	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	Y1
82	82	65	2	1	30	1	1	2	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
83	83	58	1	1	38	1	1	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	84	50	1	1	25	1	1	2	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	85	43	1	1	20	1	1	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	86	43	1	1	17	1	1	2	5	5	4	5	3	3	2	2	2	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3
87	87	53	2	1	31	1	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
88	88	36	1	2	10	1	1	2	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	89	49	1	1	17	1	1	2	3	3	4	4	3	2	2	2	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3
90	90	60	1	1	30	2	1	2	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
91	91	49	1	1	30	1	1	2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
92	92	50	1	1	23	1	1	5	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
93	93	46	2	1	23	1	1	5	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
94	94	47	2	1	19	1	1	5	4	4	3	3	3	3	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4
95	95	40	1	1	17	1	2	5	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
96	96	44	2	1	19	1	2	5	2	2	3	4	3	2	3	5	1	2	5	4	4	3	5	3	4	3	4
97	97	49	1	1	22	1	1	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
98	98	60	1	1	25	1	1	5	3	4	3	3	4	4	2	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3
99	99	42	2	1	15	1	2	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3
100	100	33	1	2	7	1	1	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	101	22	1	2	4	1	1	6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
102	102	51	1	1	20	1	1	6	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
103	103	41	2	1	19	1	1	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

17:31 16/01/2020

BASE DE DATOS DirectoresLUCERO.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 60 de 60 variables

	Ident	Edad	sexo	condic.ori.	años exp. nrci.	título opr. of.	grad. doc. cad.	ins. func. ion.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	Y1
1	1	44	2	2	17	1	1	4	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
2	2	52	1	1	24	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	58	2	1	34	1	1	7	4	5	5	4	4	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	58	2	1	30	1	1	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	51	1	1	20	1	1	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
6	6	40	1	2	14	2	1	1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4
7	7	52	2	1	20	1	1	2	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
8	8	63	1	1	32	1	2	5	5	5	5	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5
9	9	40	1	2	15	1	1	6	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	3	4	3	4
10																											

BASE DE DATOS ADMINISTRATIVOS LUCERO.sav [ConjuntoDatos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 60 de 60 variables

	Ident	Edad	sexo	condic.ori.	años exp. nrci.	título prof.	grad. oacs. d.	ins. func. ion.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	Y1
1	1	66	2	1	19	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	2	5	5	5	2	2
2	2	30	2	2	1	3	4	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	33	1	2	5	1	1	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	65	2	2	17	1	1	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	61	1	1	35	3	4	1	4	3	3	4	5	5	3	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4
6	6	48	1	1	5	2	1	1	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
7	7	53	2	1	32	2	1	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
8	8	57	1	1	30	3	4	1	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3
9	9	35	1	1	30	2	1	2	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
10	10	68	2	1	30	2	1	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4
11	11	28	1	2	2	3	4	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
12																											

Dra. Maritza Isabel Martínez Loli
ASESOR

Dr. Abraham William García Chapañan
PRESIDENTE

Dr. Marcelo Gumercindo Zuñiga Rojas
SECRETARIO

Dr. Juan Mario Sarmiento Ramos
VOCAL