



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Sanchez Rojas, Dulce (orcid.org/0009-0005-5627-4435)

**ASESORES:**

Dra Julca Vera, Noemi Teresa (orcid.org/0000-0002-5469-2466)

Dr. Lizandro Crispín, Rommel (orcid.org/0000-0003-1991-225X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles.

LIMA – PERÚ

2024

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi cariño primeramente a Dios, ya que El es la razón de todo lo que emprendo; a todas las personas que me apoyaron durante este periodo de estudios; a los niños, jóvenes y familias por quienes me esfuerzo cada día en ser mejor.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por hacer esto posible,  
A mis hermanas de comunidad  
por darme la mano para poder lograrlo;  
a todos los que fueron inspiración  
y fortaleza cuando las cosas se tornaban difíciles.

# DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JULCA VERA NOEMI TERESA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023.", cuyo autor es SANCHEZ ROJAS DULCE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 21 de Diciembre del 2023

| Apellidos y Nombres del Asesor:  | Firma   |
|--|---|
| JULCA VERA NOEMI TERESA<br>DNI: 18837377<br>ORCID: 0000-0002-5469-2466 | Firmado electrónicamente<br>por: NOJULCAVE el 21-<br>12-2023 09:31:00 |

Código documento Trilce: TRI - 0704068



# DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, SANCHEZ ROJAS DULCE estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

| Nombres y Apellidos   | Firma   |
|---|---|
| DULCE SANCHEZ ROJAS<br>CARNET EXT.: 000818821<br>ORCID: 0009-0005-5627-4435 | Firmado electrónicamente<br>por: SSANCHEZRO24 el<br>21-12-2023 23:15:05 |

Código documento Trilce: TRI - 0704066



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| Carátula   | i    |
| Dedicatoria  | ii   |
| Agradecimiento   | iii  |
| Declaratoria de autenticidad del asesor  | iv   |
| Declaratoria de originalidad del autor   | v    |
| Índice de tablas   | vii  |
| Índice de gráficos y figuras   | viii |
| RESUMEN  | ix   |
| ABSTRACT   | x    |
| I. INTRODUCCIÓN  | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO  | 5    |
| III. METODOLOGÍA   | 19   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación  | 19   |
| 3.1.1. Tipo  | 19   |
| 3.1.2. Diseño  | 19   |
| 3.2. Variables y operacionalización  | 19   |
| 3.3. Población (criterios de selección, muestra, muestreo, unidad de análisis) | 20   |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos                           | 21   |
| 3.5. Procedimientos  | 22   |
| 3.6. Método de análisis de datos   | 22   |
| 3.7. Aspectos éticos   | 22   |
| IV. RESULTADOS   | 23   |
| V. DISCUSIÓN   | 37   |
| VI. CONCLUSIONES   | 48   |
| VII. RECOMENDACIONES   | 49   |
| REFERENCIAS  | 50   |
| ANEXOS   |      |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Habilidades gerenciales según Robert L. Katz                  | 22 |
| Tabla 2 Dimensiones de la gestión educativa                           | 26 |
| Tabla 3 Tablas cruzadas: habilidades gerenciales y Gestión educativa  | 38 |
| Tabla 4 Tablas cruzadas: habilidades conceptuales y gestión educativa | 39 |
| Tabla 5 Tablas cruzadas: habilidades humanas y gestión educativa      | 40 |
| Tabla 6 Tablas cruzadas: Habilidades técnicas y Gestión educativa     | 41 |
| Tabla 7 Prueba de normalidad  | 42 |
| Tabla 8 Correlación entre habilidades gerenciales y gestión educativa | 43 |
| Tabla 9 Correlación de habilidades conceptuales y gestión educativa   | 44 |
| Tabla 10 Correlación de habilidades humanas y gestión educativa       | 45 |
| Tabla 11 Correlación de habilidades técnicas y gestión educativa      | 46 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Niveles jerárquicos de la gerencia                                   | 22 |
| Figura 2 Habilidades gerenciales según nivel jerárquico de la gerencia        | 23 |
| Figura 3 Los roles del director y el equipo directivo en la gestión educativa | 24 |
| Figura 4 Dimensiones de gestión educativa según UNESCO                        | 28 |
| Figura 5 Distribución de la variable 1  | 33 |
| Figura 6 Distribución de la variable 2  | 34 |
| Figura 7 Distribución de la dimensión habilidades conceptuales                | 35 |
| Figura 8 Distribución de la dimensión de habilidades humanas                  | 36 |
| Figura 9 Distribución de la dimensión habilidades técnicas                    | 37 |



## RESÚMEN

La siguiente investigación tuvo por objetivo principal determinar la relación de las habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de las Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí. Además, se consideró como proceso metódico realizar un trabajo de tipo básico, de enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, de nivel correlacional y de diseño no experimental. En cuanto a la población, fue integrada por 100 docentes, donde por medio probabilístico aleatoria simple se determinó la muestra integrada por 80 docentes. Para la recolección de la información se eligió la encuesta, teniendo como instrumentos dos cuestionarios uno de cada variable respectivamente, que fueron validados por especialistas mediante juicio de expertos, así mismo se verificó la confiabilidad a través del alfa de Cronbach en donde el coeficiente de confiabilidad del cuestionario de habilidades gerenciales fue de 0,956 y el coeficiente de confiabilidad del cuestionario de gestión educativa fue de 0,955. Acerca de los resultados, la prueba de Spearman evidenció que la correlacional fue de 0,562 y la significancia de 0,001, lo que permitió confirmar que efectivamente existe relación entre ambas variables y que, a mayor nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales, mayor eficiencia en la gestión educativa.

**Palabras clave:** habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, gestión educativa.

## ABSTRACT

The main objective of the following research was to determine the relationship between the managerial skills of the director and educational management in teachers of the public Educational Institutions of an UGEL in Huarochirí. In addition, it was considered as a methodical process to carry out a basic type of work, with a quantitative approach, hypothetical-deductive method, correlational level and non-experimental design. As for the population, it was made up of 100 teachers, where the sample made up of 80 teachers was determined by simple random probabilistic means. To collect the information, the survey was chosen, with two questionnaires as instruments, one for each variable respectively, which were validated by specialists through expert judgment. Likewise, reliability was verified through Cronbach's alpha, where the reliability coefficient of the management skills questionnaire was 0.956 and the reliability coefficient of the educational management questionnaire was 0.955. Regarding the results, Spearman's test showed that the correlation was 0.562 and the significance was 0.001, which confirmed that there is indeed a relationship between the two variables and that the higher the level of development of management skills, the greater the efficiency in educational management.

**Keywords:** management skills, conceptual skills, human skills, technical skills, educational management

## I. INTRODUCCIÓN

Inmersas en una realidad que cambia aceleradamente, más rápido que nunca las Instituciones Educativas no están ajenas a las exigencias sociales de cambio. Es notable que desde hace algunas décadas la gestión en diferentes instituciones ha adoptado modelos administrativos. Y esta tendencia ha llegado también a las escuelas, por lo que los líderes pedagógicos, requieren potenciar nuevas habilidades que les permitan ejercer la gestión educativa (GE) de una manera eficaz, sin perder de vista su primer foco de esfuerzo que es la educación integral. Esta función de líder organizacional exige de ellos el interés por reflexionar y analizar aquello que compete a su cargo.

El objetivo invariable de la escuela y los sistemas educativos que la rigen, es el logro de aprendizajes, no obstante, la administración educativa como disciplina tuvo sus inicios principalmente en Estados Unidos. Se le atribuye a William Harold Payne, el término de administración educativa, época desde la cual a ésta disciplina se le ha asociado al análisis de la dirección y supervisión escolar. Surgieron numerosos estudios sobre temas similares los últimos años del siglo XIX. Posiblemente esto se deba a que la dirección escolar tuvo siempre un sistema descentralizado pese a las intervenciones estatales. Gozando heroicamente de cierta autonomía, por lo que ser director que implica tomar decisiones es de sumo valor e importancia. De ahí el interés por mirar la gestión y administración de una organización educativa desde una perspectiva gerencial, con todo lo que ello implica.

Al respecto de la GE el continente americano según un estudio de Bertel et al. (2019) en que se comparten las tendencias investigativas en gestión educativa en instituciones de nivel superior mejor posicionadas y se deja notar que las universidades en que se estudian los posgrados en gestión educativa tienen como principal incidencia los procesos académicos, la gestión comunitaria y directiva, pero en último lugar la gestión administrativa y financiera. Con lo que podemos deducir que el aspecto administrativo – gerencial en América Latina sigue siendo poco desarrollada en los directivos.

Actualmente en el Perú, el Consejo Nacional de Educación, hace un análisis en torno a esta situación, afirmando que, si se desea mejorar los aprendizajes, es

inminente, entre otros aspectos la promoción de una GE eficaz. Por su parte a través del MBDD, se ponen en consideración aquellos Dominios y Competencias que un director como líder pedagógico debe desarrollar y aunque muchos han llegado a pensar que en educación la gerencia no es necesaria, que lo importante es solo lo pedagógico y didáctico, es evidentemente necesario que el líder pedagógico desarrolle habilidades que mejoren su gerencia institucional.

A nivel nacional, según las disposiciones de la RVM N° 166-MINEDU (2022), que estipula lo referente a los requisitos para el concurso de personal para cargos directivos, presume que como mínimo este debe ser docente y pertenecer a la tercera escala magisterial, aunque también está dicho en la misma normativa que para concursar al cargo mencionado, en el proceso de evaluación se toma en cuenta la trayectoria profesional incluido en ello los estudios administrativos y de gestión, considerando para ello méritos de hasta 3 puntos, lo cual no es relevante. Esta y otras razones hay para determinar que en el Perú es poco significativa la capacitación y experiencia en administración.

Las Instituciones educativas de la Región Lima Provincias, específicamente de la Provincia de Huarochirí se enfrentan a grandes desafíos en su gestión, desde problemáticas propiamente académicas y de aprendizaje, así como la demanda de población estudiantil, cuestiones territoriales e inestabilidad socioeconómica. Por otra parte, van en aumento los índices de anemia en instituciones públicas y privadas y qué decir del incremento de situaciones de violencia escolar y familiar, solo por mencionar algunos de los desafíos que enfrentan las IIEE. Ahora bien, desde la concepción de Sandra y Marconi (2021), el encargado de gestionar las instituciones educativas es el director y por ende su rol es medular por ello es fundamental que cuente con capacidades que le permitan hacer frente a la demanda de necesidades que se presenten en su institución.

Es por lo dicho anteriormente que la presente investigación nació con el interés de dar una mirada a la GE desde una perspectiva gerencial según los aportes de Robert L. Katz, con la intención de revalorarlas y así, iluminados por los aportes de la administración, que en los últimos años tiene un notado avance, poder descubrir maneras prácticas y efectivas para la dirección de las Instituciones.

Se ha formulado el problema de la siguiente manera: ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales del director y la GE en docentes de las Instituciones

Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí? Y los problemas específicos: a) ¿Cómo se relacionan las habilidades conceptuales del director y la GE en docentes de las Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí? b) ¿Cómo se relacionan las habilidades humanas del director y la GE en docentes de las Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí? c) ¿Cómo se relacionan las habilidades técnicas del director y la GE en docentes de las Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí?

El trabajo de investigación realizado se justifica teóricamente en tanto que favorece el respaldo científico de las habilidades gerenciales (HG) para una gestión educativa (GE) con alto nivel de eficiencia y eficacia, particularmente en directivos de organizaciones educativas.

Presenta justificación práctica ya que su realización responde a la evidente necesidad del fortalecimiento de las habilidades de los líderes educativos, entendidos como agentes de cambio, y contribuirá al desarrollo de las mismas.

El presente estudio tiene una contribución metodológica, puesto que permite justificar cuantitativamente la repercusión que tienen las HG en la GE y asienta bases científicas para la implementación y desarrollo de las mismas.

El objetivo general de esta sustentación científica fue: determinar la relación de las HG del director y la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023. Y los objetivos específicos: a) Determinar la relación de las habilidades conceptuales del director y la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023. b) Determinar la relación de las habilidades humanas del director y la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023. c) Determinar la relación de las habilidades técnicas del director y la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023.

Así mismo se planteó como hipótesis general: las HG del director se relacionan significativamente con la GE en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023. Y como hipótesis específicas: a) las habilidades técnicas del director se relacionan significativamente con la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023. b) las habilidades humanas del director se relacionan

significativamente con la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023. c) las habilidades conceptuales del director se relacionan significativamente con la gestión educativa en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel global se cuentan con los siguientes antecedentes:

Flores et al. (2022) que tuvo la intención describir desde un enfoque crítico y empresarial la gerencia educativa, con un método más bien teórico y bibliográfico, llegó a la determinación de que los gerentes educativos requieren potenciar sus destrezas humanas, técnicas y conceptuales, gestionando de manera flexible su I.E. ya que en sus palabras, no son suficientes la eficiencia y la experiencia sino es la gestión del talento humano lo que juega un papel indispensable para una organización exitosa.

Suárez et al. (2022) en cuyo análisis pretendió tomar la influencia de los gestores docentes y su GE en la práctica pedagógica de los profesores. Su metodología de enfoque cuantitativo favoreció el estudio de los datos. Recaudó datos a través de un cuestionario aplicado a 122 profesores. Los hallazgos obtenidos indican que el valor de sig. = 0,000 < 0,05 por lo que existe influencia entre sus tipos de liderazgo y la GE en la práctica docente, siendo este del 66,18% según la R2 Nagelkerke. Gracias a estos resultados se puede certificar que la gestión asumida desde el desarrollo de competencias humanas como el liderazgo pedagógico se convierte en un indicador clave para la dirección exitosa de las instituciones.

Pita (2020), en su indagación referente a las cualidades de política pública, gestión educativa y formación docente, hace un análisis y recuento de los conceptos que encuadran la política educativa, así como la relevancia de la misma en los procesos educativos y la gestión escolar. Su análisis sugiere que sobre el principio de transversalidad deberían fundarse las políticas educativas, para aportar directamente a las problemáticas sociales trabajando articuladamente con la GE. Por lo que es imprescindible que los gerentes de las escuelas estén en competencia de implementar estrategias para conocer, interrogar y establecer perspectivas respecto a las políticas educativas.

Con el propósito de profundizar aquellas capacidades que potencian el nivel gerencial de los directores, Quesada y Chaves (2020), con una metodología de enfoque cualitativo a través de encuestas realizadas a 9 directivos regionales, concluyen afirmando que el liderazgo, comunicación, negociación, etc, son las

primordiales HG, lo cual corresponde a las habilidades humanas si tomamos como referencia a Robert L. Katz. Este análisis determina claramente que la centralidad del directivo deben ser las personas, por lo que es evidentemente necesario fortalecer las capacidades humanas.

Rosado (2020), realiza su análisis cuantitativo no experimental, con 50 profesores. Gracias al análisis se certificó que existe relación entre las cualidades mencionadas en un nivel significativo ( $r_s = 0,698$ ,  $p = .000$ ). Por lo anterior se puede decir que es responsabilidad de todo directivo gestionar de manera eficiente los recursos financieros, el talento humano, siendo importante llevar a cabo un proceso de planificación, dirección, control y evaluación para lograr la eficiencia y efectividad social de la escuela. Todo esto se relaciona con la calidad educativa y solo es posible si el líder posee las habilidades necesarias para una administración efectiva.

A nivel nacional se tienen los siguientes antecedentes:

Por otra parte, Pulido et al. (2019) en su investigación teórica, se examinan investigaciones anteriores previas sobre la administración en IIEE, centrándose en el talento humano y marketing. Se concluye que ambos tienen un impacto directo en el rendimiento educativo. Asimismo señala que la GE implica liderar y ofrecer un servicio educativo de calidad.

Cabrera (2021), En su tesis quiso establecer la conexión entre las habilidades de gestión de los directivos y el crecimiento de la organización, llevó a cabo un estudio correlacional y no experimental correlacional asociativo. Para ello, utilizó un cuestionario aplicado a 30 docentes. Los resultados muestran una correlación ( $\rho$ ) de ,797, lo que indica una correlación positiva media. Esto demuestra que las HG impactan directamente en el desarrollo organizacional. Por lo tanto, es fundamental promover capacitación a directivos, de manera que puedan apoyar a los trabajadores y a la organización en su crecimiento y lograr resultados concretos. Resalta al mismo tiempo la importancia de dotar de estas habilidades no solo a quien dirige la organización educativa sino también a quienes forman parte de su equipo de trabajo.

Condori (2023), con el afán de comprobar la relación entre HG y la gestión administrativa, utilizando un enfoque cuantitativo, un nivel descriptivo correlacional y un diseño no experimental transversal. La población estimada fue de 432



directivos, de los cuales se entrevistaron a 71. Los resultados demostraron claramente que las variables en cuestión están relacionadas, con un grado de correlación de Rho de Spearman de 0.879 y un nivel sig. de 0,000. Esto indica que es imprescindible atribuir en los gerentes educativos un sistema de autoevaluación que permita el mejoramiento de las competencias técnicas, humanas y conceptuales.

El estudio de Ledesma et al. (2019), cuya intención fue disponer la relación entre GE y el desempeño de los profesores. La investigación fue de tipo básico y contó con la participación de 126 maestros. De carácter no experimental de nivel correlacional, para verificar el coeficiente de correlación Taub de Kendall, el cual arrojó un valor de 0.483, con una significancia de  $p=0.000$ . En conclusión, se puede afirmar que la gestión educativa tiene un vínculo directo con el desempeño docente, pero en cuanto a la dimensión de gestión administrativa, los resultados son moderadamente bajos, lo que sugiere que esta dimensión no tiene una relación directa con el desempeño docente debido a su naturaleza. Ante estos resultados se puede decir que la gestión educativa, en tanto que permite mejor calidad pedagógica, incrementará la calidad de los aprendizajes. Es fundamental que los directivos repotencien sus habilidades para lograr una gestión efectiva en todas las áreas.

Veramendi (2019), quien quiso determinar la relación GE y calidad educativa, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La encuesta realizada a una muestra de 70 docentes confirma que la GE está claramente relacionada con la variable 2, gracias a los resultados obtenidos. El valor del p-valor es de  $,000 < ,050$  y el coeficiente de correlación es de  $Rho= ,808$ , lo que indica una alta correlación positiva. Esto significa que ambas variables se influyen mutuamente.

Para tener un mayor acercamiento a la cualidad en estudio: habilidades gerenciales es imprescindible la comprensión del término gerencia, ya que así se entenderá mejor el porqué de su importancia en el campo de la GE.

En un análisis muy detenido Drucker (2014), considera a ésta como el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos y hace énfasis sobre todo en el rol que cumple el director, ya que la empresa por sí misma no puede conducirse, no puede tomar decisiones, para mantenerse viva y dinámica requiere de un gerente, mismo que debe estar dotado de habilidades más que de

títulos académicos. Se estima, en palabras del mismo autor, que la conducción de una organización no es cuestión de intuición o habilidad natural que para llevar adelante la gerencia de una empresa, los requisitos y elementos pueden analizarse y ser aprendidos por cualquiera. Por lo tanto, todo gerente puede mejorar su desempeño en todas las áreas y es tan importante su influencia en la sociedad tanto como su responsabilidad frente a ella que requiere de él la autodisciplina y una ética altamente profesional. Para el autor de esta teoría, la gerencia más que una ciencia es una práctica.

Mucho se ha discutido sobre las analogías empresariales que intentan contribuir con enfoques nuevos y generales sobre las funciones educativas. Ha existido siempre mucha resistencia frente a esto, con enunciados como: “la escuela no es una empresa” o “el estudiante no es un producto”. Frente a esto se tomará como referencia teórica los postulados de Licha (2002), quien en primer lugar sostiene que el hecho de permitir un nuevo enfoque gerencial en educación, no supone la alteración de sus objetivos esenciales, por el contrario favorece su cumplimiento, por tanto lo que varía y se altera son las estrategias, la organización, los mecanismos de la gestión, todo para el logro de resultados concretos, enmarcados en los fines de la educación. En segundo lugar, sostiene que la no aplicación de un saber gerencial, limita la mejora del comportamiento institucional y al mismo tiempo el incremento de la calidad del servicio, ya que en el sector educativo es evidente que se cubren los puestos de dirección, fundándose en normativas tradicionales que poco insisten en la formación o capacitación en gestión institucional. Después de estas premisas, y los análisis concretos de casos en América Latina, expresamente del Perú, se entiende que la institución escolar como espacio donde se dinamizan asuntos que suponen autoridad, legalidad, recursos, decisiones, se juega la eficacia de las políticas educativas, se definen objetivos, se resuelven problemas, se seleccionan estrategias y se evalúan resultados, es importante que quienes dirigen se constituyan en gerentes sociales de cambio, sepan articular todos sus recursos sin desviarse de los objetivos propios de la educación.

Por otra parte, cabe mencionar los aportes de Prieto (2014) que ofrece una perspectiva muy interesante acerca de la gerencia en general, mencionando que la cultura del servicio en las organizaciones es un indicador de calidad, de madurez,

de crecimiento. Por tanto los líderes organizacionales deben tomar conciencia de que su principal recurso es el capital humano, de ahí que las personas que en ella se involucran, son capaces de desarrollar su visión, sus conocimientos, sus valores, necesidades, y al comprender ellas mismas el trabajo desde una perspectiva de servicio, podrán ir adaptándose y asimilando la complejidad de la vida corporativa y sumar con sus esfuerzos al logro de los objetivos, que siempre deben ser claros y simples. Estos planteamientos adquieren un valor muy significativo en el campo del servicio educativo el cual por su naturaleza, se consagra a la educación integral del ser humano, por ende, en su quehacer, en sus procesos debe primar la calidad de lo humano, en las IIEE se forman personas y el servicio debe ser la actitud de todos los que la conforman, principalmente de quien las dirige.

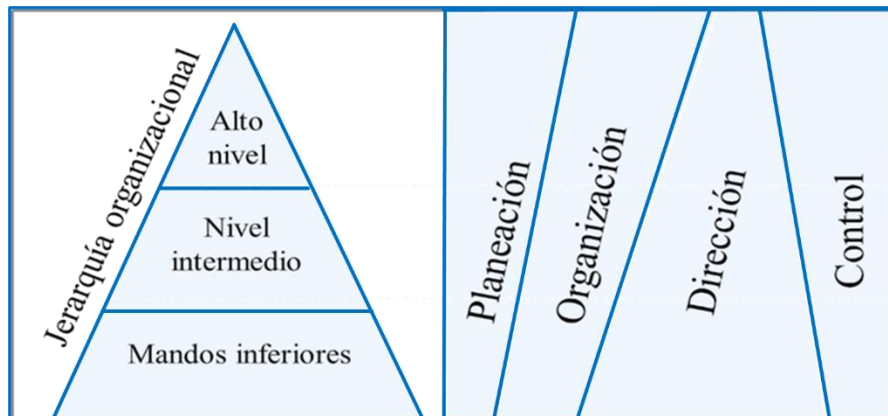
Ahora bien, después de hacer un recorrido sobre la gerencia en general y la GE, se centrará la atención en el gerente, sus funciones y sobre todo las habilidades necesarias para ejercer su gerencia de acuerdo al nivel de su gestión.

Se tiene en primer lugar la contribución de Fernández (2010), quien define al gerente desde sus funciones planteando que es el encargado de a) planificar: formulando objetivos, determinando cursos de acción para alcanzarlos, identificando y asignando recursos organizativos a sus miembros; b) organizar: que consiste en determinar las tareas y delegarlas, coordinar actividades, de manera que se pueda atender las expectativas del cliente; c) dirigir: que significa no solo supervisar la ejecución de los trabajos asignados sino de movilizar al equipo para que sumen con sus ideas al logro de objetivos; y por último, controlar; que implica evaluar el desempeño de una organización y adoptar métodos asertivos para la mejora continua, no solo en su producción sino en la calidad de servicio de la entidad.

Después de esta aproximación a la definición del gerente respecto de sus funciones, es preciso mencionar que no todos los gerentes operan de la misma forma, ni al mismo nivel, es aquí que se habla de niveles gerenciales, lo cual será mas comprensible al observar el siguiente cuadro:

## Figura 1

### Niveles jerárquicos de la gerencia



*Nota: En cada nivel se puede apreciar la relación que tiene con cada proceso administrativo.*

Es importante detenerse en el alto nivel o también llamado alta dirección, en este nivel se encuentran aquellas personas que son encargadas de administrar toda la organización, son los gerentes de la cumbre, responsables de toda la empresa, lo que significa un alto nivel de responsabilidad. Es responsabilidad de ellos trabajar en equipo de manera cohesionada para alcanzar los objetivos establecidos. Tal como se indica en la tabla, se requiere de una mayor dedicación y esfuerzo en la planificación y organización, ya que estas son funciones clave de su labor administrativa. Su enfoque se centra en aspectos a largo plazo y en el crecimiento de la organización, lo que implica establecer la dirección de la empresa, moldear su cultura, fomentar el espíritu emprendedor entre los miembros y aprovechar las habilidades particulares de cada uno. Por lo tanto, es crucial que cuenten con una capacidad de liderazgo efectiva.

Si bien es cierto las tareas y responsabilidades de los gerentes en las últimas décadas han sufrido cambios acelerados, la necesidad de desarrollar las habilidades gerenciales, lo cual es el tema en cuestión, es una realidad inminente y necesariamente se adquieren por medio de la práctica, por eso que en un inicio se decía que para entender la gerencia, se debe acudir más que a la ciencia a la práctica. Ante esto, según Landy y Conte (2004, citado por Fernández, 2022), el logro de dichas competencias tiene su origen en el desarrollo previo de ciertas

capacidades como la coordinación, memoria o razonamiento, así como las características de la personalidad y de los conocimientos que tenga la persona.

Muchos teóricos y especialistas en el área de la administración han planteado las diversas habilidades que debe desarrollar el gerente, sin embargo Katz (1974, citado por Fernández 2022), sostiene que siendo la labor de un gerente interdisciplinar, las actividades a las que hace frente son complejas y multidimensionales, la gama de habilidades es también muy variada, por lo que propone que para tener una mejor comprensión de las mismas se deben agrupar en tres categorías (conceptuales, humanas y técnicas).

Oliveira (2019), relata que la gerencia como ciencia explica y predice el funcionamiento de las organizaciones, como praxis se encarga de aplicar dichos conocimientos para el logro de metas institucionales. Así mismo permite la aplicación de criterios de sistematización, racionalidad, evaluación, consenso, innovación para que la organización se desarrolle de manera eficiente y eficaz logrando así la calidad educativa. Sin embargo, la gerencia cumple también un rol humanístico ya que todo lo que se organiza, está orientado al desarrollo pleno del ser humano, que directa o indirectamente esté vinculado con la escuela.

Giménez (2019, citado por Rojas 2022) guarda relación con lo dicho por Katz al sostener que las competencias gerenciales son aquella gama de comportamientos, destrezas, conocimientos y aptitudes que requiere un directivo para ser eficiente en la amplia gama de labores gerenciales. Y al mismo tiempo son herramientas para el gerente en cualquiera de los niveles de conducción en que se desenvuelva.

Teniendo estos parámetros la gerencia educativa y las HG buscan: a) garantizar la coherencia de la organización, b) optimizar los recursos humanos para el logro de metas y c) la permanente ejecución de programas de formación, para que la escuela alcance la eficacia, eficiencia, efectividad y calidad educativa.

Es preciso mencionar que la GE será exitosa en la medida que el directivo esté dotado de competencias gerenciales, por lo que el logro de las mismas se constituye en un complemento de competencias que la profesionalizan. Se dice que muchas veces no importa lo que la persona tiene sino lo que hace con lo que tiene y esto forma parte de una visión gerencial efectiva y dinámica.

Bajo este escenario y vista la demanda de capacitación de aquellos que dirigen la organización, respecto a la interacción humana, así como el dominio de técnicas

de su campo la presente investigación ha tomado como referencia las competencias propuestas por Robert L. Katz, descritas en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Habilidades gerenciales según Robert L. Katz*

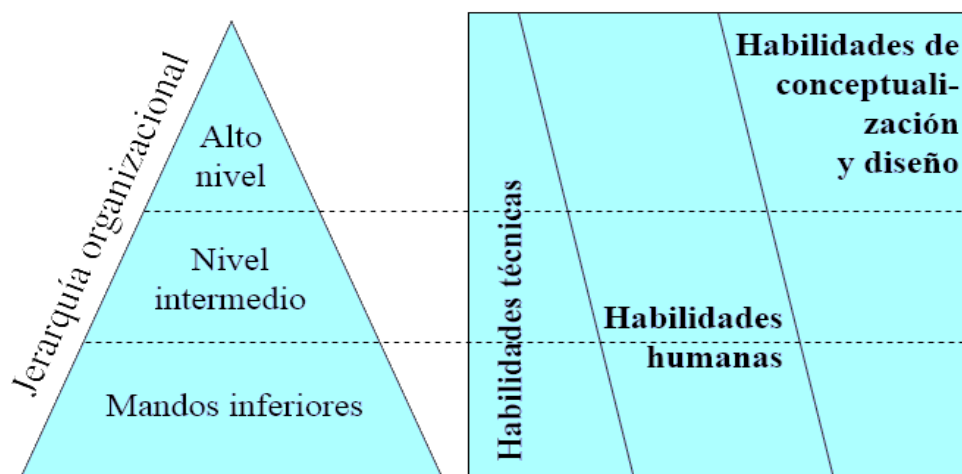
| Habilidades gerenciales  | Descripción  |
|--------------------------|--|
| Habilidades conceptuales | Destrezas que suponen una visión de la organización en su conjunto, poniendo en juego otras destrezas como la creatividad, la reflexión, innovación, entre otros   |
| Habilidades humanas      | Habilidades que favorecen la interacción social, dotando al gerente de capacidades como el liderazgo, la gestión emocional, la persuasión, haciéndolo capaz de trabajar en un buen clima con su equipo humano y conduciéndolo a las metas comunes. |
| Habilidades técnicas     | Competencias que permiten la posesión, comprensión y aplicación de los conocimientos técnicos que favorezcan el involucramiento en las labores de su equipo y así direccionarlos para satisfacer las necesidades encontradas                       |

*Nota:* Esta tabla describe las habilidades gerenciales según la clasificación de Robert L. Katz

Resulta conveniente, entrar a detalle en la descripción de dichas habilidades, ya que un gerente educativo, por su nivel de alta dirección, requiere el desarrollo de todas ellas. A continuación, se observan las habilidades gerenciales según la clasificación de Robert L. Katz y su relación con los niveles gerenciales:

## Figura 2

*Habilidades gerenciales según nivel jerárquico de la gerencia*



*Nota:* En cada nivel se puede apreciar la relación con cada habilidad y la proporción requerida.

Nótese que todos los gerentes sin importar cual sea su nivel, toman decisiones, planifican, dirigen, organizan, sin embargo la proporción de tiempo que dedican a cada función no es la misma.

Acerca de las competencias técnicas, Griffin y Van Fleet (2004) mencionan que todo gerente requerirá tiempo considerable para apoyar a su equipo de trabajo, capacitándolo, ayudándolo en las dificultades técnicas que se le presenten, además debe vigilar, acompañar, medir la eficiencia de los procedimientos de primera línea.

De Diego (2015) refiere que las habilidades humanas constituyen aquella capacidad de trabajar efectivamente, interaccionando con el capital humano de la empresa, lo cual es decisivo para el buen funcionamiento de la misma. Definitivamente el hombre es un ser social naturalmente y la adquisición de estas habilidades permite la buena convivencia, la motivación, la comunicación asertiva, en general el bienestar de los que conforman el equipo. Estas son importantes en todos los niveles, son una especie de catalizador de la efectividad administrativa dentro de la organización. Puede decirse también que la organización más que un diagrama de estructuras jerárquicas, comprende un organismo vivo y donde los elementos interaccionan socialmente.

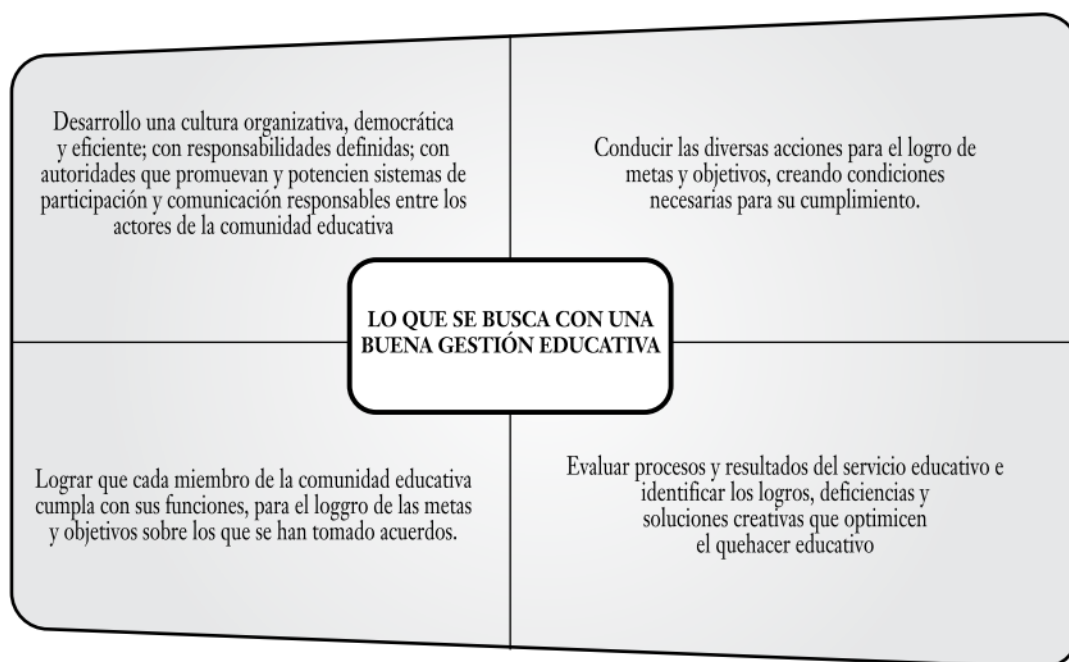
Por último, las habilidades conceptuales que son aquellas capacidades de las personas para pensar en lo abstracto, la habilidad de diagnosticar, analizar

diferentes situaciones, ver más allá de lo evidente. Es una visión más amplia que permite incluso reconocer aquello a lo que se puede enfrentar la organización. Al igual que las otras habilidades, estas se requieren en los tres niveles gerenciales, pero en una proporción mayor en el alto nivel.

Ahora, se abordará la siguiente cualidad de estudio, la GE, definiéndola, en palabras de Cejas (1977) como una combinación de actividades engranadas para alcanzar metas comunes. Es decir, la gestión como lo dice también su etimología, es la gesta de algo muy relevante y en este proceso de gestión, el gestor o directivo cumple un rol fundamental. Es el encargado de enlazar, articular esas acciones concretas, mediante estrategias de colaboración como convocar, concertar, pero al mismo tiempo orientar, dirigir, hacer respetar y cumplir los acuerdos. Tiene una autoridad legítima, por lo que se espere de él eficiencia y democracia en la gestión.

### Figura 3

*Los roles del director y el equipo directivo en la gestión educativa*



Por su parte Antúnez (2001, citado por Martínez) define como una competencia integral, que abarca desde lo administrativo hasta lo curricular, en la cual todos participan activamente en la realización de actividades para alcanzar objetivos. Al ser una competencia amplia incluye la movilización de diversos



procesos de comunicación, valoración y evaluación constante de las dinámicas institucionales, la gestión por último no se reduce a la planeación, sino que combina e involucra al accionar de los de las prácticas en los distintos contextos educativos desde una perspectiva estratégica.

Bajo los aportes de Polo y Sánchez (2022), se advierte que la gestión directiva se enlaza con los proyectos educativos de la institución, que a su vez surgen de las necesidades y aspiraciones institucionales de sus miembros, y plantea que la gestión directiva puede categorizarse en dos dimensiones, a) en las actividades que efectúan los directivos y docentes con miras a los propósitos de la institución, es decir, coordina, gestiona todos los factores internos que puedan afectar las actividades planteadas; b) en respuesta a lo que el MINEDU enmarca en la autoevaluación y planes de mejoramiento, al direccionamiento institucional, clima y cultura organizacional y relacionamiento con los entornos.

Cabe resaltar que numerosas investigaciones inciden en que hay que tener en cuenta la multiplicidad de funciones de los directivos, que en muchas ocasiones les lleva a apartarse de lo planificado y dedicarse a atender las responsabilidades del día a día, impidiéndoles así el detenerse a planificar, organizar y evaluar respondiendo a las distintas dimensiones de su gestión.

Blejmar (2018), indica que la GE es un proceso de intervenciones por parte de quien dirige la institución para que “las cosas sucedan” de singular manera siempre en base a propósitos determinados. No es un evento ni una acción, es un proceso en donde se ponen en juego múltiples variables. El autor alude a un término interesante que dibuja muy bien lo que significa gestión, el término intervención, entendido como venir entre, interponerse, lo que implica la mediación, la ayuda, pero al mismo tiempo la intromisión, la injerencia. El director es responsable de que las ideas planteadas se conviertan en actos, que la planificación se traduzca en acciones y cumplan un propósito, que la gestión confronte con lo real y con los resultados que alcanza.

Sin duda alguna el gestor educativo requiere una visión muy amplia, por una parte, para tener atenta mirada de lo que sucede dentro, lo que puede controlar, pero por otra parte de las políticas, normas, sistemas, personas, que lo rodean y lo contextualizan.

En las recientes disposiciones oficiales de MINEDU (2023) en su Resolución Ministerial N° 189-2021-MINEDU, existe también algunos lineamientos y definiciones de la GE, en donde se le describe como una secuencia de procedimientos administrativos junto con tácticas de liderazgo que favorezca la formación integral estudiantil, garantizando su acceso y continuidad en la educación primaria. Así mismo refiere que una gestión exitosa implica un trabajo interconectado entre las cuatro dimensiones de la misma, que son:

**Tabla 2**

*Dimensiones de la gestión educativa*

| Dimensión                | Descripción  |
|--------------------------|--|
| Dimensión estratégica    | Con respecto a la definición de una dirección clara de los objetivos educativos de la institución educativa, se establecen metas y objetivos para mejorarlos.  |
| Dimensión Administrativa | En relación a las labores de apoyo que garantizan el correcto funcionamiento de la I.E. y facilitan la ejecución sin contratiempos de las actividades pedagógicas, estratégicas y comunitarias.      |
| Dimensión Pedagógica     | Se refiere al conjunto de acciones y herramientas más próximas al logro de los objetivos de aprendizaje...   |
| Dimensión Comunitaria    | En relación al impulso de una administración de la convivencia escolar basada en los enfoques del CNEB, que aseguren un entorno seguro para el aprendizaje y el crecimiento completo de los alumnos. |

*Nota: Esta tabla contiene la definición de las dimensiones de la GE según las disposiciones de MINEDU 2023.*

Harf y Azzerboni (2023), considera las dimensiones de la GE desde una perspectiva pluridimensional de la escuela, así como la importancia de que los equipos de conducción tengan en cuenta el conjunto de dimensiones entendiéndolas como un todo, pero afinando su capacidad de enfocarse en los fenómenos particulares que se presenten.

Desde las definiciones y orientaciones de la UNESCO (2011), sugiere que cada dimensión se ve afectada por un eje pedagógico que la cruza, la activa, la define y la condiciona en las acciones específicas en cada ámbito. Todas ellas se ajustan al objetivo fundamental de la institución.

En cuanto a la dimensión estratégica, también conocida como institucional, contribuye en la determinación de la organización de los integrantes de la institución para su correcto funcionamiento. Se enfoca más a la estructura de la organización educativa, es decir, define los organigramas y la distribución de las funciones y tareas de cada miembro, busca evaluar y motivar el crecimiento de las habilidades y capacidades individuales y grupales, promoviendo la autonomía de la institución, ya que comprende claramente las políticas de la organización.

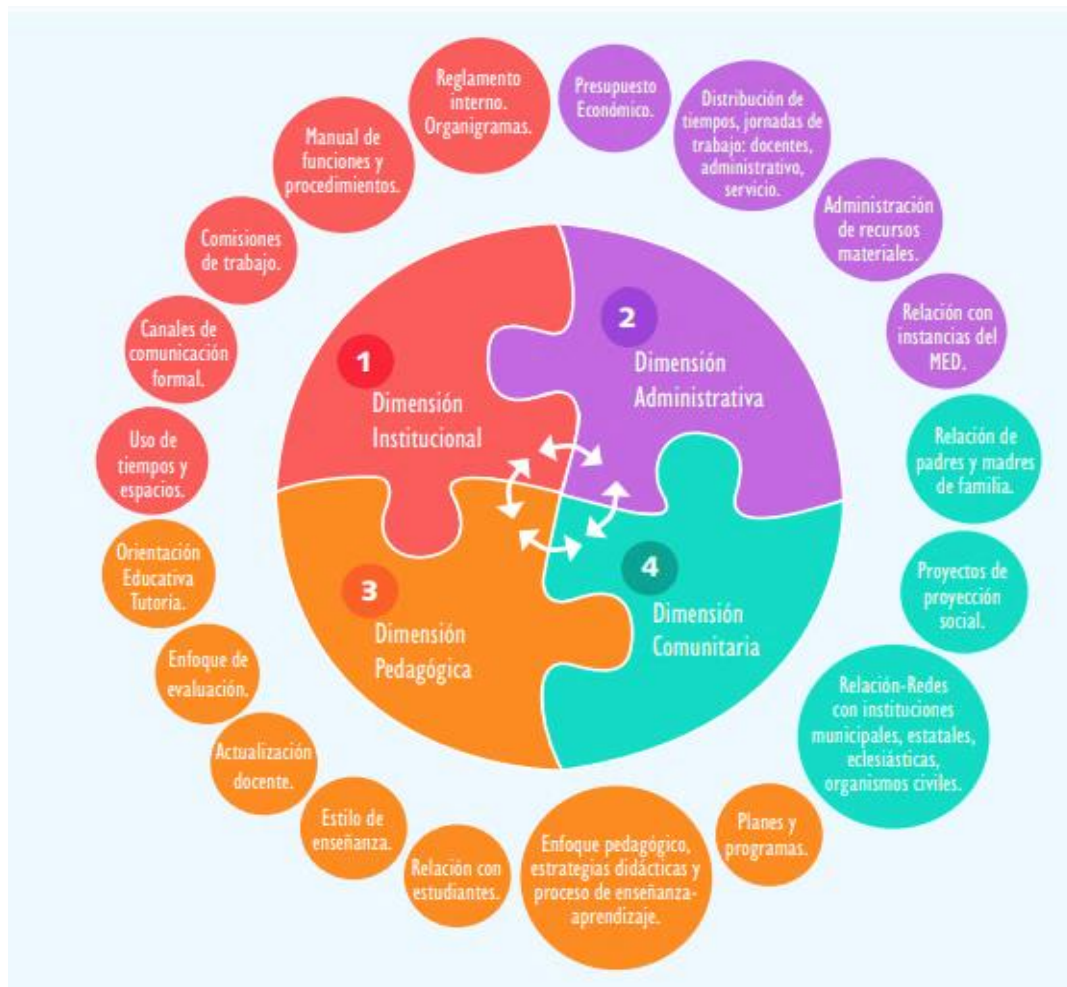
Al hablar de dimensión pedagógica se alude al quehacer educativo: la enseñanza – aprendizaje. Se enfoca en la manera en que se articulan los proyectos curriculares al Proyecto Curricular Nacional, la didáctica, evaluación del desempeño, para lo que es indispensable el acompañamiento pedagógico a los docentes, para la mejora continua de sus estrategias. El director tiene la responsabilidad de conocer y dominar los planes, programas, enfoques y estrategias, estilos de enseñanza, métodos de planificación de actividades de aprendizaje, en resumen, el directivo se ocupa de la actualización y formación de los docentes, entre otras múltiples tareas.

En cuanto a la dimensión administrativa, se trata de un conjunto de labores que contribuyen al correcto funcionamiento de la escuela, y que se basan en la coordinación constante de personas, tiempo, tareas y recursos materiales. Esto implica la organización de actividades escolares, la asignación de tareas y responsabilidades al personal, la evaluación de su rendimiento laboral, el salvaguardar los implementos, la seguridad, el registro y control escolar, las estadísticas, así como la colaboración de la escuela con la supervisión escolar.

En cuanto a la comunidad, se destaca la relevancia de que los directores y los docentes estén familiarizados y comprendan las circunstancias, requerimientos y solicitudes de la comunidad a la cual pertenecen. Es fundamental que se creen espacios de diálogo con la comunidad y se establezcan relaciones con el entorno social de la escuela, teniendo en cuenta a las familias, vecinos y organizaciones presentes.

**Figura 4**

*Dimensiones de gestión educativa según UNESCO*



*Nota:* Tomado del “Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas” UNESCO. En el diagrama se especifican todas las dimensiones y cómo se materializan en procedimientos, medios e instrumentos que impulsan la organización.

### III. METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo fue brindar una mayor comprensión sobre el concepto y los límites de la metodología de investigación. Teniendo en cuenta que esta se enfoca principalmente en los procedimientos y acciones que el investigador debe seguir para construir el conocimiento científico, así como en una serie de criterios y reglas que permiten evaluar si dicho conocimiento alcanza o no el nivel de científico.

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo

En esta investigación de tipo básico, según lo expuesto por Rodríguez (2005), se buscó desarrollar teoría. Este enfoque utiliza de manera cuidadosa el procedimiento de muestra para ampliar sus resultados. El objetivo principal es el progreso científico ya que presenta investigaciones previas con el propósito de formular hipótesis que puedan ser aplicadas en el futuro.

##### 3.1.2. Diseño

Se ha implementado un diseño no experimental. Según la definición de Gómez (2006), centrado en ubicar la relación entre las variables en un momento específico. Fue tipo correlacional, buscando analizar y medir la asociación de las cualidades de estudio.

#### 3.2. Variables y operacionalización

**V1:** Habilidades gerenciales

**Definición conceptual:** Robert L. Katz (1974), señala que son habilidades en la administración de una organización, ya sea privada o gubernamental, con el fin de lograr sus objetivos, utilizando estrategias para mejorar el ambiente laboral y liderar a los colaboradores en la consecución de las metas institucionales.

**Definición operacional:** se operacionaliza en 3 dimensiones, según Robert L. Katz (1974), son las habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas. (Anexo 1)

**Escala de medición:** Escala de Likert.

**V2:** Gestión educativa

**Definición conceptual:** En palabras de UNESCO (2011), la administración de la educación se fundamenta en sistemas institucionales y dispositivos de gestión complejos que utilizan recursos como profesores, instalaciones educativas, materiales y equipos, con el objetivo de brindar servicios pedagógicos de excelencia a la población.

**Definición operacional:** se operacionaliza en 4 dimensiones, según UNESCO (2011), son la gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria. (Anexo 1)

**Escala de medición:** Escala de Likert

### **3.3. Población (criterios de selección, muestra, muestreo, unidad de análisis)**

#### **Población:**

Con la pretensión de generalizar los resultados de la investigación fue necesario a su vez delimitar la población entendida esta en palabras de Lepkowski, 2008, citado por Hernández, et. al., (2014) como aquel grupo de sucesos que tienen entre sí varias características que los asemejan y entendido como factor indispensable para la investigación, ya que se define en respuesta a los criterios específicos del estudio.

En la coyuntura de la investigación, la población lo conformaron 100 maestros de cuatro Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**Criterios de inclusión:** se incluyó a la totalidad de profesores de los tres niveles de cuatro Instituciones Educativas públicas de Huarochirí.

**Criterios de exclusión:** se realizó exceptuando a aquellos maestros que decidieron no participar en la evaluación.

## Muestra

Definida por Tamayo (2001) como un fragmento de la totalidad de la población, que se caracteriza por ser una representación fiel de la población determinada. Por lo que después de realizar la determinación de la muestra, por medio del muestreo aleatorio simple, se decidió trabajar con 80 maestros de 4 Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

**n = 80**

**Muestreo:** El muestreo se define como el método mediante el cual se seleccionan ciertos componentes de un universo, ya sean personas o cosas, para representar características específicas del mismo, Baena, (2017). Con tal fin, se escogió de manera aleatoria simple, una muestra representativa.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnica:** En esta investigación, con motivo de reunir la información necesaria, se definió la técnica tomando en cuenta lo referido por Gil (2016), quien afirma que ésta favorece el registro, tratamiento y estudio de la información. En este caso, se hizo uso de la encuesta.

**Instrumento:** Tal como se muestra en la ficha técnica (Anexo 2) se realizó a través de dos cuestionarios uno para cada variable, tomando en cuenta lo que dice Hernández (2014) que las preguntas deben ayudar a la evaluación de las variables y las dimensiones correspondientes, así como cuidando también que sean congruentes al planteamiento del problema y la hipótesis.

**Validez:** se refiere al grado en que un test permite obtener datos concretos y precisos, lo que facilita la comparación y el análisis estadístico, dicha cuantificación es esencial para obtener resultados confiables y fundamentados en la evidencia. La validez del instrumento se estableció a través del juicio de expertos y se confirmó mediante el reconocimiento de la herramienta, la cual demuestra tener un efecto favorable (Anexo 3)

**Confiabilidad:** según Moreno (1987), se refiere a la precisión que ofrece un instrumento y a la medida de la uniformidad con la que cumple su propósito. Esto

implica que si un instrumento es confiable, deberá dar la misma puntuación cada vez que se utilice con los mismos sujetos. Se puede calcular correlacionando las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos en diferentes ocasiones, ya sea utilizando el mismo instrumento o diferentes conjuntos de preguntas equivalentes. Sin embargo, también existe la posibilidad de que se aplique otro instrumento. Dicha medición se hizo a través de del Alpha de Cronbach (Anexo 4)

### **3.5. Procedimientos**

Con la finalidad de recolectar y cuantificar información necesaria se hizo llegar un consentimiento informado pidiendo el respaldado a través de una firma suya, como señal de su aceptación de ser parte de este estudio. Así mismo indicando la salvaguarda de sus datos personales, y el hecho de que la información solo tendrá uso para fines académicos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

La información obtenida de los encuestados se guardó en las hojas de encuesta, luego se registró y sistematizó en Excel para su análisis. Después de completar esta tarea, se procedió a analizar los datos utilizando el programa estadístico SPSS v25, el cual proporcionó datos estadísticos que permitieron la interpretación y reflexión de los resultados. Estos resultados fueron verificados en relación a las hipótesis planteadas. Para realizar la prueba de hipótesis, se aplicó una prueba de normalidad y se trabajó con un nivel de significancia del 5% para determinar la hipótesis correcta.

### **3.7. Aspectos éticos**

En todo momento los datos obtenidos en las encuestas estuvieron enmarcados en base a consideraciones éticas de anonimato, debido a ello se eximió a los participantes de colocar sus nombres y ninguna forma de identidad, con la finalidad de salvaguardar su bienestar personal y social. Así mismo tal como se especificó en el consentimiento informado, todos los datos recolectados han sido de usados exclusivamente para fines de este estudio.

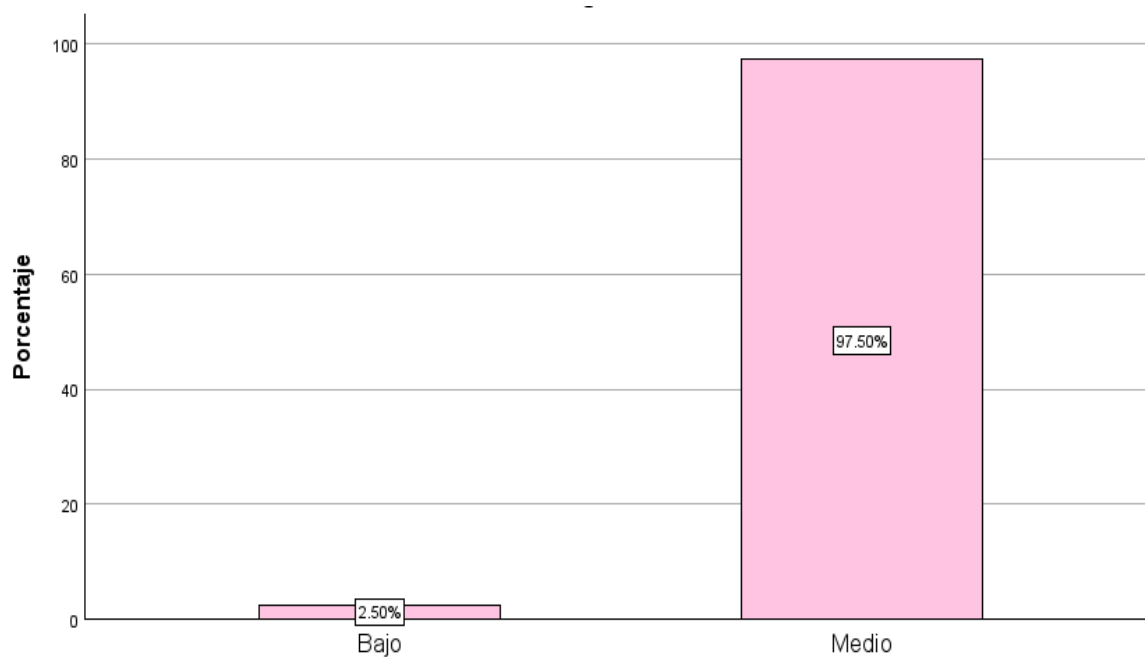


## IV. RESULTADOS

### Descripción de resultados

**Figura 5**

*Distribución de la variable 1: habilidades gerenciales de los directores según la perspectiva de los docentes.*

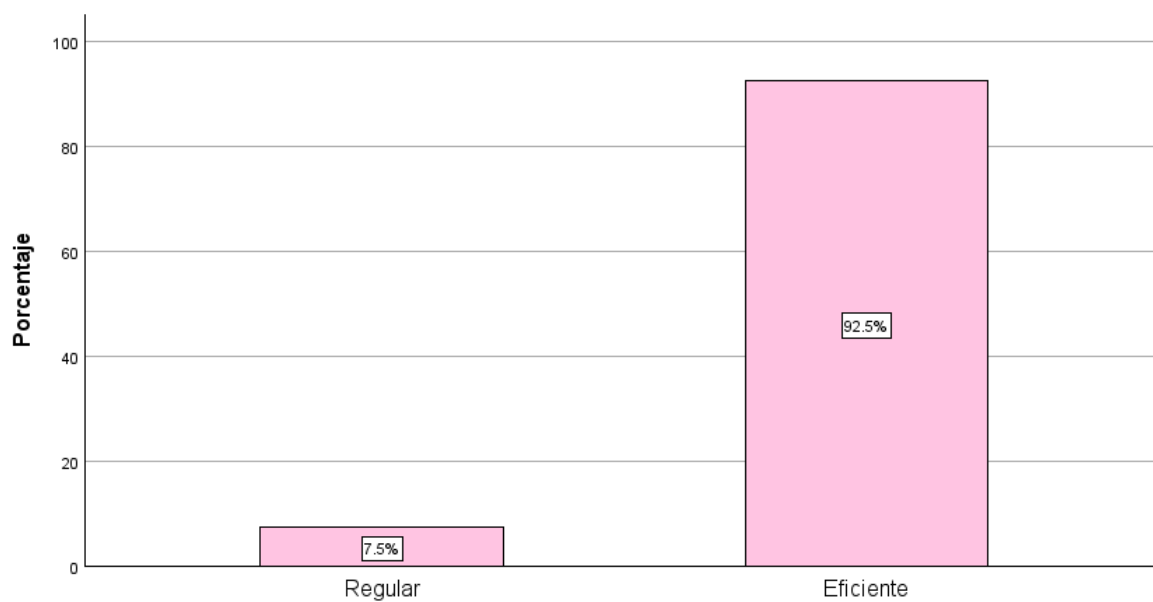


*Nota:* Datos de SPSS v. 25

De acuerdo a la figura 5, se determina que de los docentes encuestados el 97% perciben en sus directores un nivel medio de habilidades gerenciales en su gestión y el 2.5% un bajo nivel de estas.

### Figura 6

*Distribución de la variable 2: gestión educativa de los directores según la perspectiva de los docentes.*



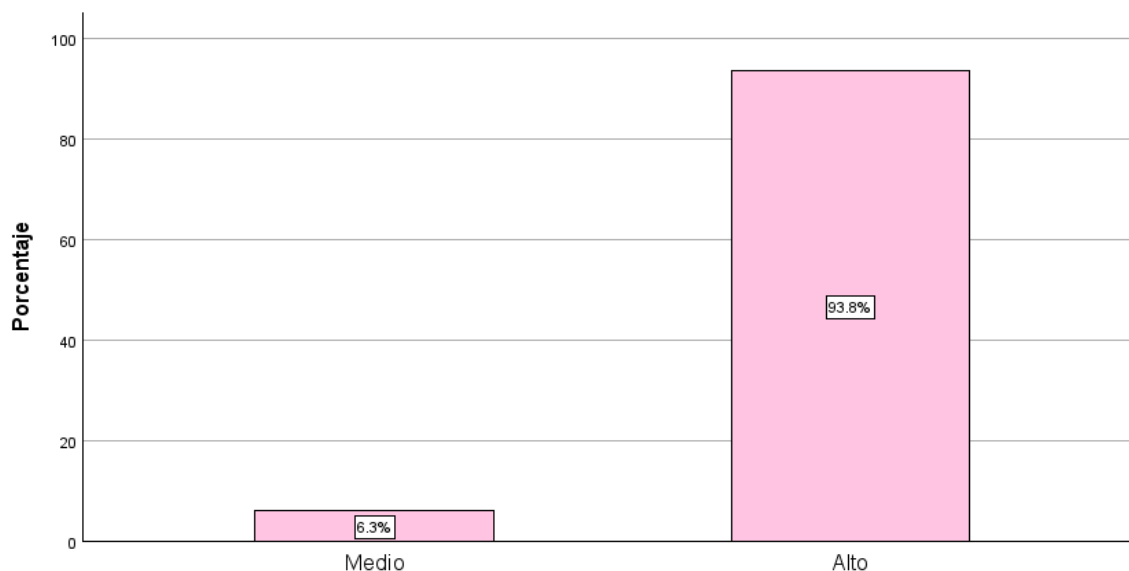
*Nota:* Datos de SPSS

Considerando la figura 6, se evidencia que el 92.5% de los docentes perciben una gestión educativa eficiente en sus directores, sin embargo, el 7.5% de ellos percibe un nivel regular.

## Estudio descriptivo de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales:

**Figura 7**

*Distribución de la dimensión habilidades conceptuales indicando su nivel de desarrollo desde la perspectiva de docentes.*

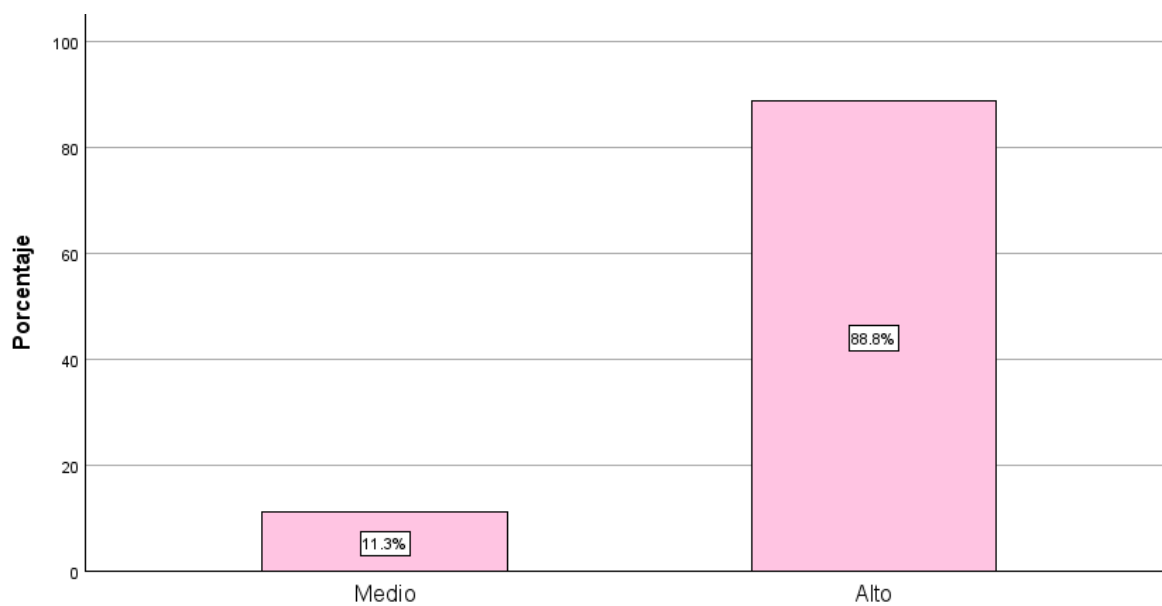


*Nota:* Datos de SPSS

Tomando como referencia la figura 7, se observa que el 93.8% de los docentes considera que sus directores tienen un nivel alto de habilidades conceptuales en cambio un 6.3% manifiesta que existe un nivel medio de las mismas.

### Figura 8

Distribución de la dimensión de habilidades humanas indicando su nivel de desarrollo desde la perspectiva de docentes.

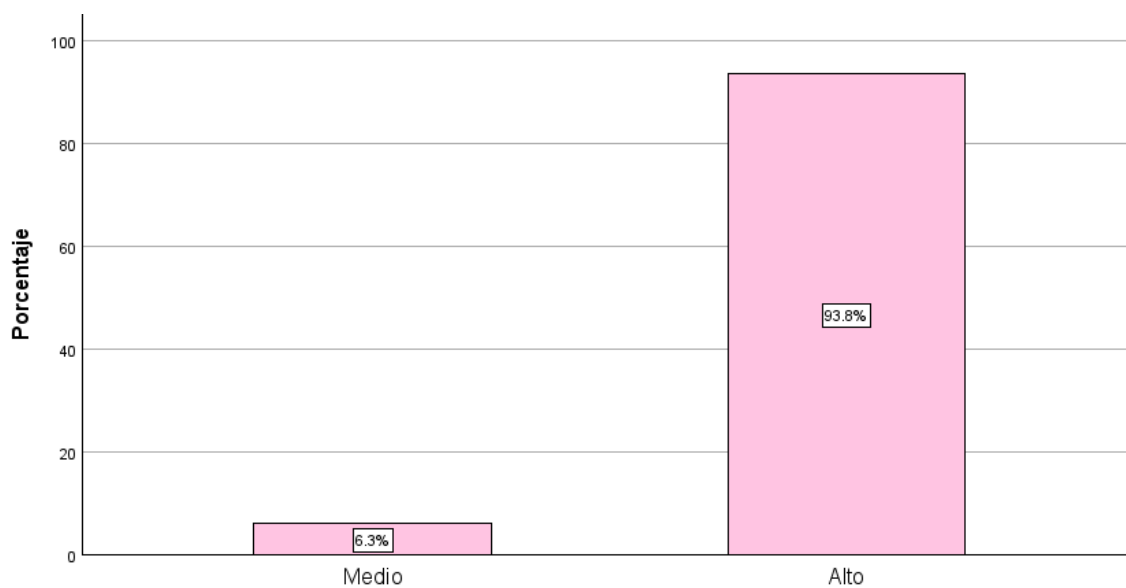


*Nota:* Datos de SPSS

Considerando la figura 8, se observó que los participantes manifiestan en la dimensión habilidades humanas respecto de sus directivos los siguientes niveles: Medio (11.3%) y alto (88.8%).

### Figura 9

Distribución de la dimensión habilidades técnicas indicando su nivel de desarrollo desde la perspectiva de docentes.



Nota: datos tomados de SPSS

Tomando en cuenta lo detallado en la figura 9, los profesores obtuvieron indican que un 6.3% de sus lideres han alcanzado un nivel medio en el desarrollo de sus habilidades humanas y que un 93.8% un nivel alto.

## Tablas cruzadas

**Tabla 3**

Tablas cruzadas: Habilidades gerenciales \* Gestión educativa

|                              |             | Gestión educativa |           | Total  |
|------------------------------|-------------|-------------------|-----------|--------|
|                              |             | Regular           | Eficiente |        |
| Habilidades gerenciales Bajo | Recuento    | 2                 | 0         | 2      |
|                              | % del total | 2.5%              | 0.0%      | 2.5%   |
| Medio                        | Recuento    | 4                 | 74        | 78     |
|                              | % del total | 5.0%              | 92.5%     | 97.5%  |
| Total                        | Recuento    | 6                 | 74        | 80     |
|                              | % del total | 7.5%              | 92.5%     | 100.0% |

*Nota:* Datos tomados de SPSS

Tomando en cuenta los datos de la tabla 5, se pudo comprobar que el 2.5% (2) de los profesores perciben un bajo nivel de habilidades gerenciales en sus directivos en relación a la segunda variable, la cual muestra un nivel regular. Asimismo, el 92.5% de los profesores demuestran un nivel medio en dichas habilidades en correlación con la gestión educativa, con un nivel eficiente.

**Tabla 4**

Tablas cruzadas: Habilidades conceptuales \* Gestión educativa

|                             |       |             | Gestión educativa |           | Total |
|-----------------------------|-------|-------------|-------------------|-----------|-------|
|                             |       |             | Regular           | Eficiente |       |
| Habilidades<br>conceptuales | Medio | Recuento    | 3                 | 2         | 5     |
|                             |       | % del total | 3.8%              | 2.5%      | 6.3%  |
|                             | Alto  | Recuento    | 3                 | 72        | 75    |
|                             |       | % del total | 3.8%              | 90.0%     | 93.8% |
| Total                       |       | Recuento    | 6                 | 74        | 80    |
|                             |       | % del total | 7.5%              | 92.5%     | 100.0 |
|                             |       |             |                   |           | %     |

Nota: Datos tomados de SPSS

Tal como lo expresan la información tabulada, el 3,8% de los docentes refiere que sus directores se encuentran en un nivel medio de habilidades conceptuales por lo que el nivel de su gestión educativa es regular. Asimismo, el 90% de los maestros, indican que perciben un desarrollo alto en las habilidades humanas lo que se manifiesta también correlacionalmente en un nivel eficiente de su gestión educativa.

**Tabla 5**

Tablas cruzadas: Habilidades humanas \* Gestión educativa

|                        |             |             | Gestión educativa |           | Total  |
|------------------------|-------------|-------------|-------------------|-----------|--------|
|                        |             |             | Regular           | Eficiente |        |
| Habilidades<br>humanas | Medio       | Recuento    | 4                 | 5         | 9      |
|                        |             | % del total | 5.0%              | 6.3%      | 11.3%  |
|                        | Alto        | Recuento    | 2                 | 69        | 71     |
|                        |             | % del total | 2.5%              | 86.3%     | 88.8%  |
| Total                  | Recuento    |             | 6                 | 74        | 80     |
|                        | % del total |             | 7.5%              | 92.5%     | 100.0% |

Nota: Datos obtenidos en SPSS

En cuanto a los resultados de mencionados en la tabla 7 se deja ver que un 5% de los encuestados advierte en sus gestores educativos un nivel medio en las habilidades humanas en contraste con el nivel regular de la gestión educativa. Por otra parte, un 83,3% de ellos observa un alto desarrollo de las mismas, así como un nivel eficiente en la cualidad 2.



**Tabla 6**

Tablas cruzadas: Habilidades técnicas \* Gestión educativa

|                      |             |             | Gestión educativa |           | Total  |
|----------------------|-------------|-------------|-------------------|-----------|--------|
|                      |             |             | Regular           | Eficiente |        |
| Habilidades técnicas | Medio       | Recuento    | 3                 | 2         | 5      |
|                      |             | % del total | 3.8%              | 2.5%      | 6.3%   |
|                      | Alto        | Recuento    | 3                 | 72        | 75     |
|                      |             | % del total | 3.8%              | 90.0%     | 93.8%  |
| Total                | Recuento    |             | 6                 | 74        | 80     |
|                      | % del total |             | 7.5%              | 92.5%     | 100.0% |

*Nota:* Datos obtenidos en SPSS

En la tabla 8, se puede inferir a partir de los resultados que hay un 3,8% de profesores que consideran que sus directores tienen un nivel medio en el desarrollo de sus habilidades técnicas en relación con un nivel regular en su gestión. Asimismo, es importante destacar que el 90% de los profesores sitúan en un nivel alto el desarrollo de estas competencias en comparación con un nivel eficiente en la segunda cualidad de estudio.

## Contrastación de la hipótesis

Para la prueba de hipótesis del análisis inferencial se usó un nivel de significancia de 0,05.

## Reglas de determinación

De acuerdo: Si el  $p/\text{valor} < 0,05$  se rechaza  $H_0$

Si el  $p/\text{valor} > 0,05$  se acepta la Hipótesis nula

## Prueba de Normalidad

**Ha:** Los datos de la muestra no tienen distribución normal

**Ho:** Los datos de la muestra tienen distribución normal

**Tabla 7**

Prueba de normalidad

|                          | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       |
|--------------------------|---------------------------------|----|-------|
|                          | Estadístico                     | gl | Sig.  |
| Habilidades gerenciales  | .538                            | 80 | <.001 |
| Gestión educativa        | .536                            | 80 | <.001 |
| Habilidades conceptuales | .539                            | 80 | <.001 |
| Habilidades humanas      | .526                            | 80 | <.001 |
| Gestión institucional    | .535                            | 80 | <.001 |
| Habilidades técnicas     | .539                            | 80 | <.001 |
| Gestión administrativa   | .531                            | 80 | <.001 |
| Gestión pedagógica       | .535                            | 80 | <.001 |
| Gestión comunitaria      | .517                            | 80 | <.001 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota:* Datos obtenidos en SPSS

Al examinar minuciosamente la tabla previa, se puede notar que el resultado del valor de  $p$  es de 0,001. De acuerdo con la teoría, si el valor de  $p$  es igual o menor a 0,05 (valor de significancia), se recomienda utilizar un enfoque no paramétrico para evaluar las hipótesis planteadas.

## Contrastación de hipótesis

### Contraste de la hipótesis general

**Ho:** Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la gestión educativa de los directores en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**Ha:** Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión educativa de los directores en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**Tabla 8**

Prueba de correlación entre habilidades gerenciales y gestión educativa

|          |                           |                            | Habilidades gerenciales | Gestión educativa |
|----------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Rho      | deHabilidades gerenciales | Coeficiente de correlación | de1.000                 | .562**            |
| Spearman |                           | Sig. (bilateral)           | .                       | <.001             |
|          |                           | N                          | 80                      | 80                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Datos tomados de SPSS

Basándonos en los datos de la tabla 11, podemos observar que el valor de p fue de 0.001 y es menor que 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada al relacionar las variables 1 y 2, con un coeficiente de Spearman de 0.562. Esto indica que existe una relación positiva entre ambas variables, lo que significa que al mejorar las habilidades gerenciales, se mejorará la gestión educativa.

### Contrastación Hipótesis específica 1:

**Ho:** No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión educativa de los directores en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**HE1:** Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la gestión educativa de los directores en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**Tabla 9**

Prueba de la correlación de habilidades conceptuales y gestión educativa

|                    |                             |                                | Habilidades<br>conceptuales | Gestión<br>institucional |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Habilidades<br>conceptuales | Coefficiente<br>de correlación | de 1.000                    | .420**                   |
|                    |                             | Sig. (bilateral)               | .                           | <.001                    |
|                    |                             | N                              | 80                          | 80                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Datos tomados de SPSS

Se descubrió que al combinar las variables de habilidades conceptuales y gestión educativa, la tabla 11 arrojó un p-valor de 0.001 y un coeficiente de Spearman de 0.420, lo que indica significancia. Por lo tanto, siguiendo las reglas de decisión, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis del estudio. Se puede concluir que si se mejoran las habilidades conceptuales, también se mejorará la eficiencia de la gestión educativa.

## Contrastación Hipótesis específica 2:

**Ho:** No existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión educativa de los directores en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**Ha1:** Existe relación significativa entre las habilidades humanas y la gestión educativa de los directores en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí.

**Tabla 10**

Prueba de la correlación de habilidades humanas y gestión educativa

|          |               |                  | Habilidades humanas | Gestión educativa |
|----------|---------------|------------------|---------------------|-------------------|
| Rho      | deHabilidades | Coeficiente      | de1.000             | .499**            |
| Spearman | humanas       | correlación      |                     |                   |
|          |               | Sig. (bilateral) | .                   | <.001             |
|          |               | N                | 80                  | 80                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Datos obtenidos en SPSS

En relación a los datos presentados en la tabla 12, se observa que al analizar la correlación entre las variables de habilidades humanas y gestión educativa, se obtuvo un p-valor de 0.001 y un coeficiente de Spearman de 0.499, lo que indica una significancia estadística. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula. Esto sugiere que al mejorar las habilidades humanas, se puede mejorar la gestión educativa.

### Contrastación Hipótesis específica 3:

**Tabla 11**

Prueba de la correlación de habilidades técnicas y gestión educativa

|          |               |                  | Habilidades técnicas | Gestión educativa |
|----------|---------------|------------------|----------------------|-------------------|
| Rho      | deHabilidades | Coeficiente      | de1.000              | .515**            |
| Spearman | técnicas      | correlación      |                      |                   |
|          |               | Sig. (bilateral) | .                    | <.001             |
|          |               | N                | 80                   | 80                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* Datos obtenidos de SPSS

En relación a la tabla 13, se observó un p-valor de 0.001 en cuanto a las variables de habilidades técnicas y gestión educativa, con un coeficiente de Spearman de 0.515, lo cual indica un resultado significativo. Esto implica que al aumentar las habilidades técnicas, también se incrementará la efectividad de la gestión educativa.

## V. DISCUSIÓN

El propósito primordial de este estudio consistió en explorar la vinculación entre las habilidades gerenciales (HG) de los directores y la gestión educativa (GE) en docentes de Instituciones Educativas públicas de una UGEL en Huarochirí. En este contexto, se destaca que un escaso 2.5% de los docentes perciben en sus líderes educativos un nivel reducido de habilidades gerenciales, en contraste con la variable subyacente que revela un nivel considerado como regular. Sin embargo, es crucial subrayar que un significativo 92.5% de los docentes indican un nivel intermedio en estas habilidades en relación con la gestión educativa, evidenciando un nivel de eficiencia en el desempeño gerencial.

La reflexión de Landy y Conte respecto a la necesidad de adquirir competencias gerenciales a través del ejercicio previo o la adquisición de otras habilidades, como la memoria y la coordinación, añade una capa de complejidad a la comprensión de las habilidades gerenciales. Este planteamiento sugiere que el desarrollo de habilidades gerenciales no se limita a la esfera específica de la gestión, sino que también implica la integración de habilidades cognitivas y personalidad del gerente. Este último aspecto subraya la diversidad en la operación de los directivos, a pesar de cumplir funciones similares, destacando la singularidad de cada líder educativo en su aproximación a las habilidades gerenciales.

Esta variabilidad en la percepción de habilidades gerenciales entre los docentes y su correlación con el rendimiento en la gestión educativa resalta la complejidad del rol del director. Aunque todos los directivos comparten responsabilidades comunes, como la toma de decisiones y la planificación estratégica, la disparidad en la eficacia gerencial subraya la importancia de considerar la personalidad y las habilidades cognitivas en el desarrollo de habilidades gerenciales. Este enfoque más amplio y holístico revela la necesidad de programas de desarrollo profesional que aborden no solo aspectos específicos de la gestión, sino también la mejora de habilidades cognitivas y características personales.

En este sentido, la observación de Landy y Conte adquiere aún más relevancia al destacar la interdependencia de diversas habilidades para el logro efectivo de las habilidades gerenciales. La memoria y la coordinación, mencionadas como habilidades precursoras, pueden considerarse como componentes fundamentales en la toma de decisiones y la ejecución de estrategias en la gestión educativa. La inclusión de estas habilidades previas en los programas de desarrollo podría ser esencial para mejorar no solo la percepción de los docentes sobre las habilidades gerenciales de sus directivos, sino también para impulsar la eficiencia en la gestión educativa en su conjunto.

En consecuencia, este análisis resalta la necesidad de considerar la interrelación de diversas habilidades para fortalecer las habilidades gerenciales y mejorar la gestión educativa. La singularidad de cada director, influenciada por su personalidad y habilidades cognitivas, subraya la importancia de enfoques de desarrollo profesional más inclusivos y holísticos para líderes educativos.

No obstante, el enfoque central de este estudio radica en explorar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la gestión educativa. Este análisis se sustenta en los resultados obtenidos mediante la aplicación de pruebas de hipótesis, los cuales revelaron un nivel de significancia considerable ( $\text{sig.} = 0.001$ ,  $p < 0.05$ ) y un coeficiente de Spearman de 0.562. Estos resultados indican de manera concluyente una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y la eficiencia en la gestión educativa. La negación de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis de investigación subrayan la relevancia directa que tienen las habilidades gerenciales en la mejora de la gestión educativa. Este hallazgo no solo respalda la premisa de que el desarrollo de habilidades gerenciales conlleva mejoras en la gestión educativa, sino que también enfatiza la urgencia de abordar y cultivar activamente estas habilidades en los directivos educativos.

En este contexto, el aporte de Katz cobra especial importancia al destacar la necesidad de una perspectiva interdisciplinaria en el rol del gerente. Katz aboga por la importancia de contar con habilidades que abarquen desde las más simples, como las técnicas, hasta las más complejas, como las conceptuales. Este enfoque interdisciplinario no solo es relevante para el desarrollo de habilidades gerenciales en el ámbito educativo, sino que también sugiere que los directivos deben ser



versátiles y capaces de integrar diversas habilidades para abordar los desafíos multifacéticos de la gestión educativa. Así, la conexión entre el desarrollo de habilidades gerenciales, la mejora en la gestión educativa y la perspectiva interdisciplinaria propuesta por Katz fortalece aún más la importancia de considerar una gama amplia de habilidades en la formación y desarrollo de los directivos educativos.

En síntesis, la confirmación de la correlación positiva entre habilidades gerenciales y gestión educativa, respaldada por resultados significativos de pruebas estadísticas, proporciona una base sólida para argumentar que el desarrollo activo de estas habilidades conduce a mejoras tangibles en la eficiencia y efectividad de la gestión educativa. Además, la perspectiva de Katz refuerza la idea de que la formación de los directivos debe ser holística, abordando tanto habilidades técnicas como conceptuales para garantizar un liderazgo educativo integral y efectivo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación establecen una estrecha correlación con las conclusiones expresadas por Flores et al., quienes postulan la necesidad de que los directores desarrollen competencias técnicas, humanas y conceptuales. Este punto de convergencia subraya la importancia universal de estas competencias en el ámbito de la gestión educativa. Sin embargo, su estudio aporta una perspectiva distintiva al poner de manifiesto que la gestión del talento humano, enfocada en las habilidades humanas, desempeña un papel fundamental.

La contribución singular de su estudio radica en resaltar la relevancia preponderante de las habilidades humanas, que abarcan desde el liderazgo efectivo hasta la comunicación y la empatía, en la gestión educativa. Mientras que Flores et al. abordan las competencias humanas en un contexto más general, destacando específicamente la gestión del talento humano como un factor determinante para la mejora de la gestión educativa. Subraya la importancia de las relaciones interpersonales, el liderazgo inclusivo y la capacidad de motivar y guiar a los miembros del equipo en la consecución de objetivos educativos.

Adicionalmente, se identificó una mínima diferencia en el nivel de significancia de cada una de las dimensiones de la variable 1. Este hallazgo revela que las competencias técnicas, humanas y conceptuales son igualmente importantes para potenciar la gestión educativa. Aunque otros estudios han enfatizado la necesidad de priorizar ciertas dimensiones sobre otras, nuestro análisis señala que el equilibrio entre estas competencias es crucial. Esta divergencia resalta la complejidad inherente a la gestión educativa, donde cada dimensión contribuye de manera significativa y equitativa a la mejora general del desempeño directivo.

Sin embargo, al contrastar y comparar los resultados con investigaciones anteriores, se evidencia la convergencia en la importancia de las competencias técnicas, humanas y conceptuales. No obstante, la singularidad de este estudio radica en su enfoque específico en la gestión del talento humano, así como en la revelación de la igual importancia de cada dimensión para potenciar la gestión educativa. Estos hallazgos ofrecen una perspectiva más matizada y equitativa sobre la compleja red de competencias necesarias para el liderazgo educativo efectivo.

El primer objetivo específico de este estudio se centró en analizar la relación entre las habilidades conceptuales y la gestión educativa, tomando como referencia las conclusiones de Rosado. En su análisis, Rosado certificó una relación significativa entre las habilidades conceptuales y aspectos críticos como la calidad del servicio y la gestión educativa, evidenciando un nivel destacado de correlación ( $r_s = 0.698$ ,  $p = .000$ ). Según Rosado, todo director debe gestionar eficientemente recursos financieros y talento humano, además de llevar a cabo procesos integrales de planificación, dirección, control y evaluación. Estos elementos son esenciales para alcanzar la eficacia y eficiencia de la escuela, así como para cumplir con las expectativas de la efectividad social esperada de la institución educativa.

En este contexto, las competencias identificadas por Rosado, centradas en habilidades conceptuales, adquieren un papel crucial en la gestión educativa. La presente investigación refleja con claridad estos resultados al revelar que solo un 3.8% de los docentes mencionan que sus directores poseen habilidades conceptuales en un nivel medio, lo que se traduce en una gestión educativa

evaluada como regular. En contraste, el 90% de los maestros perciben un alto desarrollo en habilidades humanas, correlacionándose con un nivel eficiente en la gestión educativa. Este hallazgo subraya la relevancia de las habilidades conceptuales y humanas en la efectividad del liderazgo educativo, como lo argumenta Katz.

Katz, al definir las habilidades conceptuales como aquellas que suponen una visión global de la organización, destaca su posición en un nivel de mayor alcance. Estas habilidades, según Katz, reflejan un alto grado de creatividad, reflexión e innovación por parte del gerente. En este sentido, un directivo que lidera su gestión con una concepción total de la institución educativa no solo ofrece un servicio de calidad, sino que también está mejor posicionado para alcanzar los logros previstos. La integración de estas habilidades conceptuales se traduce en un enfoque estratégico y proactivo hacia la gestión educativa, allanando el camino para la implementación efectiva de programas educativos y la consecución de metas institucionales de manera sostenible. En resumen, la vinculación entre habilidades conceptuales, evaluación de la gestión educativa y la perspectiva de Katz subraya la importancia de una gestión educativa visionaria y centrada en el desarrollo integral de la institución.

El segundo objetivo específico de esta investigación se orientó a determinar la relación entre las habilidades humanas y la gestión educativa. En concordancia con la investigación de Suárez et al., la cual sostiene que los estilos de liderazgo de los directivos ejercen una influencia significativa en su gestión exitosa, respaldada por un valor de significancia ( $\text{sig.} = 0.000$ ) menor que 0.05, se desprende que las habilidades humanas, que incluyen el liderazgo, constituyen un elemento clave en la gestión directiva. La correlación positiva entre habilidades humanas y liderazgo, respaldada por evidencia estadística sólida, sugiere que el componente humano del liderazgo desempeña un papel central en el éxito de la gestión educativa.

Este estudio coincide con las conclusiones de Suárez et al., dado que un 5% de los encuestados considera que sus directivos poseen un nivel medio en habilidades humanas, lo cual contrasta con el nivel regular de la gestión educativa evaluado. En contrapartida, un significativo 83.3% de los encuestados percibe un

alto desarrollo de habilidades humanas en sus directivos, correlacionándose con un nivel eficiente en la calidad 2 de la gestión educativa. Estos resultados respaldan la premisa de que el componente humano, particularmente las habilidades humanas, juega un papel decisivo en la gestión educativa exitosa.

Las observaciones de Amelia refuerzan esta perspectiva al afirmar que las habilidades humanas son determinantes, ya que en cualquier organización, la interacción humana es inevitable y el ser humano, por naturaleza, es un ser social. La interconexión entre las habilidades humanas y la gestión educativa adquiere una relevancia destacada, ya que los directivos, al liderar instituciones educativas, deben comprender y gestionar las dinámicas humanas para lograr un ambiente educativo efectivo y positivo. Las habilidades humanas, que abarcan desde la empatía hasta la habilidad de motivar y comunicarse eficazmente, emergen como componentes esenciales en la gestión educativa exitosa.

La relación directa entre las habilidades humanas y la gestión educativa, respaldada por evidencia empírica y teórica, subraya la importancia de cultivar habilidades de liderazgo centradas en el componente humano. Este hallazgo contribuye a una comprensión más integral de la gestión educativa, reconociendo que el liderazgo efectivo va más allá de las competencias técnicas y conceptuales, incorporando de manera crítica las habilidades humanas para una gestión educativa holística y eficaz.

Además, es relevante mencionar las aportaciones de Quesada y Chaves (2020), quienes, en su investigación, enfatizan que los directivos deben centrarse de manera clara en las personas y, por ende, fortalecer sus habilidades humanas. Esta perspectiva se refleja de manera notable en el presente estudio, donde la población encuestada revela que un destacado 83.3% de los profesores percibe un considerable avance en estas áreas. Este avance, a su vez, se correlaciona de manera correspondiente con un nivel eficaz en la administración educativa.

Las conclusiones de Quesada y Chaves coinciden armónicamente con la tendencia identificada en este estudio, donde la atención prioritaria a las habilidades humanas se traduce en un desempeño más efectivo en la gestión educativa. La afirmación de que los directivos deben enfocarse directamente en las personas

destaca la importancia de las relaciones interpersonales, la empatía y la capacidad de comunicación efectiva en el liderazgo educativo. Estas habilidades humanas, según la perspectiva de Quesada y Chaves, son esenciales para cultivar un entorno educativo favorable y alcanzar objetivos institucionales.

La congruencia entre las observaciones de Quesada y Chaves y los resultados de este estudio refuerza la idea de que las habilidades humanas desempeñan un papel crítico en la gestión educativa. La percepción positiva de los profesores sobre el avance en estas áreas sugiere que los esfuerzos dirigidos a fortalecer las habilidades humanas están incidiendo positivamente en la eficacia de la administración educativa. Esta coincidencia respalda la premisa de que los líderes educativos que priorizan el desarrollo de habilidades humanas contribuyen significativamente a un ambiente escolar saludable y a la consecución de metas educativas.

En síntesis, la investigación de Quesada y Chaves aporta una base teórica robusta que respalda la importancia de las habilidades humanas en el liderazgo educativo, y su alineación con los resultados de este estudio refuerza la idea de que el enfoque en estas habilidades contribuye directamente a una administración educativa eficaz y orientada hacia las personas. La convergencia de estos hallazgos destaca la necesidad imperativa de que los directivos prioricen el desarrollo de habilidades humanas para liderar de manera efectiva en el entorno educativo.

Es incuestionable la trascendencia de las habilidades humanas en el contexto de la gestión educativa, y en este punto convergemos con las afirmaciones de Pulido. Este autor sostiene que la gestión de lo humano ejerce una influencia notable en la calidad del servicio educativo. Esta percepción resalta la importancia intrínseca de las habilidades humanas, como la empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo inclusivo, en la configuración de un entorno educativo que fomente el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

En una línea similar, Veramendi proporciona hallazgos particularmente intrigantes al señalar un nivel de significancia de 0.00 y un coeficiente de correlación de 0.808. Estos resultados reflejan una probabilidad sustancialmente alta de que

las mejoras en la gestión educativa se traduzcan directamente en mejoras educativas. Este hallazgo refuerza la premisa de que la gestión educativa eficiente y bien dirigida incide positivamente en los resultados académicos y en la calidad general del proceso educativo.

La insistencia de Veramendi en la necesidad de que el gestor institucional sea adecuado y posea un alto nivel de calidad humana y positividad resuena con la importancia asignada a las habilidades humanas en la gestión educativa. Este énfasis no solo subraya la relevancia de la competencia técnica, sino también la necesidad de cualidades personales que fomenten un ambiente de aprendizaje saludable y motivador. La afirmación de que el gestor institucional debe ser "adecuado" implica no solo competencia técnica, sino también habilidades interpersonales y una actitud positiva, elementos fundamentales en la construcción de relaciones efectivas dentro de la comunidad educativa.

En resumen, las concordancias entre las afirmaciones de Pulido, Veramendi y los hallazgos de este estudio refuerzan la idea de que las habilidades humanas no solo son un complemento valioso en la gestión educativa, sino que también son determinantes para el éxito y la mejora continua en el ámbito educativo. La calidad de las interacciones humanas y la habilidad del gestor para inspirar y liderar positivamente son factores críticos que influyen directamente en la calidad del servicio educativo y, por ende, en la mejora educativa global.

En la última instancia y como punto de partida para abordar el tercer objetivo, se buscó determinar la relación entre las habilidades técnicas y la gestión educativa. Al tomar como referencia los resultados de Ledesma, que exhiben un coeficiente de correlación de 0.483 según la prueba de la T de Kendall y un nivel de significancia de 0.000, se coincide en la idea de que una buena gestión educativa tiene un impacto directo en la calidad de los aprendizajes.

La conclusión extraída de la investigación de Ledesma respalda la premisa de que el repotenciamiento de habilidades en todas las dimensiones de la gestión, incluidas las técnicas, es fundamental para mejorar la calidad del proceso de aprendizaje. Aunque las habilidades técnicas puedan considerarse en un nivel de alcance inferior en comparación con las habilidades conceptuales, su importancia

radica en su capacidad para operar como una dimensión inicial y esencial. Esta dimensión técnica tiene la responsabilidad primordial de acompañar, ayudar y capacitar a todo el equipo de trabajo, como destaca Amelia.

Cuando se habla de "todas las dimensiones de la gestión", se hace hincapié en la integralidad del enfoque gerencial. Esto implica que, si bien las habilidades conceptuales pueden proporcionar una visión global y estratégica, las habilidades técnicas desempeñan un papel crucial en la ejecución y aplicación efectiva de las estrategias delineadas. Es decir, las habilidades técnicas son como el motor operativo que permite traducir la visión y las estrategias en acciones concretas y resultados tangibles.

En este contexto, el respaldo empírico proporcionado por Ledesma fortalece la idea de que la mejora de la gestión educativa, cuando se potencian las habilidades técnicas, contribuye directamente a una experiencia de aprendizaje más efectiva y de mayor calidad. Este hallazgo tiene implicaciones significativas para la formación y desarrollo de líderes educativos, ya que subraya la necesidad de equilibrar tanto las habilidades conceptuales como las técnicas para lograr un liderazgo educativo completo y eficaz.

En resumen, la relación positiva identificada entre habilidades técnicas y gestión educativa, respaldada por evidencia estadística sólida, refuerza la importancia de abordar de manera integral todas las dimensiones de las habilidades gerenciales. Este enfoque integral, que incorpora tanto las habilidades técnicas como las conceptuales, emerge como un factor determinante para alcanzar una gestión educativa que impacte positivamente la calidad del aprendizaje y contribuya al éxito continuo de la institución educativa.

En última instancia, es crucial resaltar que el nivel de desarrollo o adquisición de las habilidades gerenciales (HG) desempeña un papel determinante en la gestión educativa (GE). En este contexto, la investigación de Pita realiza un análisis profundo de la política educativa y aboga por la transversalidad como un principio fundamental para lograr una gestión escolar más efectiva. Este análisis guarda una conexión significativa con el presente estudio, ya que ambos resaltan la importancia del desarrollo de habilidades que atraviesan todas las dimensiones

del quehacer del gestor educativo, una perspectiva que este estudio asocia directamente con las tres dimensiones de las habilidades gerenciales propuestas por Katz.

La investigación de Pita aborda la política educativa desde la óptica de la transversalidad, un enfoque que implica la integración coherente y coordinada de elementos clave en todos los aspectos de la gestión escolar. Esta perspectiva se alinea con la premisa de que las habilidades gerenciales, en sus tres dimensiones (técnicas, humanas y conceptuales), deben desarrollarse de manera integral y transversal en la labor del gestor educativo. La transversalidad, en este contexto, implica que estas habilidades no deben considerarse de manera aislada, sino que deben entrelazarse y complementarse entre sí para lograr una gestión educativa equilibrada y eficaz.

La asociación directa con las tres dimensiones propuestas por Katz subraya la necesidad de que los gestores educativos no solo enfoquen su desarrollo en aspectos técnicos, sino que también prioricen las habilidades humanas y conceptuales. La gestión educativa, según esta perspectiva, se beneficia enormemente cuando el gestor puede navegar hábilmente entre la planificación estratégica (habilidades conceptuales), la ejecución efectiva (habilidades técnicas) y la gestión de personas (habilidades humanas).

Esta perspectiva también refuerza la idea de que el desarrollo de habilidades gerenciales no es un proceso estático, sino dinámico y continuo. La transversalidad propuesta por Pita y la asociación con las tres dimensiones de Katz sugieren que el gestor educativo debe estar abierto a la adaptación y al aprendizaje constante para afrontar los desafíos cambiantes del entorno educativo.

En conclusión, la investigación de Pita y su enfoque en la transversalidad encuentra eco en este estudio al resaltar la importancia de un desarrollo integral de las habilidades gerenciales. Ambos estudios convergen en la idea de que una gestión educativa efectiva requiere habilidades que abarquen todas las dimensiones del quehacer del gestor educativo, proporcionando así una base sólida para una mejora continua y una dirección efectiva en el ámbito educativo.



Por su parte Cabrera quien afirmaba sobre la correlación inmediata entre las HG y el desarrollo organizacional, cuyos resultados coinciden casi directamente con los del presente análisis. Es por ello que Oliveira refiere que el desarrollo organizacional requiere de un gerente multidimensional, con habilidades que permitan la aplicación de criterios de organización, control, consenso y de todo aquello que esté directa o indirectamente vinculado con el centro educativo.

Este estudio también guarda relación con lo propuesto por Condori en su trabajo, quien logró en sus resultados un nivel de significancia de 0,000 y un elevado Rho de 0,879, lo cual resalta la estrecha relación entre el desarrollo de habilidades en mención respecto de su labor directiva. Ante ello Antúnez hablando de la GE, dice que es una competencia integral ya que va desde lo organizacional hasta lo pedagógico, por lo que comprende la movilización y engranaje de múltiples procesos de comunicación, evaluación y valoración en su accionar, es decir, involucra todas las dimensiones.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

El objetivo general fue alcanzado al determinar la relación entre las HG y la GE del director en los docentes de las instituciones educativas públicas de una Unidad de Gestión Educativa Local de Huarochirí. Esto se demuestra mediante el análisis estadístico, donde se obtuvo un valor de  $p = 0,001$ , que es menor a  $0,05$ . Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que a medida que se desarrollan las HG, se incrementa la eficiencia en la GE.

### **Segunda:**

Al determinar la relación entre las habilidades conceptuales y la GE del director de las instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, se logró cumplir con el objetivo específico 1. La evidencia de esto se encuentra en el valor  $p$  obtenido en la estadística, el cual fue de  $0.001$  y es menor a  $0.05$ , lo que indica que se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede concluir que a medida que se desarrollan más las habilidades conceptuales, se logra una mayor eficiencia en la gestión educativa.

### **Tercera:**

Se realizó la verificación del objetivo específico 2, que consistió en evaluar la relación de las habilidades humanas y la GE del director en los docentes de las instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí. Los resultados estadísticos demostraron un valor  $p$  de  $0.001$ , el cual es inferior a  $0.05$ , lo que sugiere que se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede concluir que a medida que se desarrollan las habilidades humanas, se logra una mayor eficiencia en la gestión educativa.

### **Cuarta:**

El objetivo específico número 3 fue alcanzado al evaluar la relación de las habilidades técnicas y la GE del director de los docentes de las instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí. Esta evidencia se obtuvo mediante el análisis estadístico, donde el valor de  $p$  fue de  $0.001$ , siendo inferior a  $0.05$ . Esto implica que se rechaza la hipótesis nula. Además, se concluye que a medida que se desarrollan las habilidades humanas, se incrementa la eficiencia en la gestión educativa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

Implementar programas de desarrollo directivo que se centren específicamente en fortalecer las habilidades conceptuales de los directores. Esto puede incluir cursos de actualización en teorías educativas, estrategias pedagógicas innovadoras y análisis crítico de políticas educativas.

### **Segunda:**

Fomentar la creación de un entorno laboral que promueva la comunicación abierta, la empatía y el trabajo colaborativo. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas de desarrollo humano y la promoción de actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales.

### **Tercera:**

Establecer un plan de formación continua que aborde específicamente el desarrollo de habilidades técnicas para los directores. Incluir temas como gestión administrativa, tecnologías educativas emergentes y actualización en normativas educativas.

### **Cuarta:**

Fomentar la colaboración entre directores y docentes a través de proyectos y actividades conjuntas que promuevan un enfoque integrado en la gestión educativa. Estimular la participación activa de los docentes en procesos de toma de decisiones, permitiendo así una gestión más participativa y eficaz.

## REFERENCIAS

- Baena G. (2017) "Metodología de la investigación" Obtenido en [https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n/6aCEBgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Baena++\(2017\)+metodologia+de+la+investigacion&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/6aCEBgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Baena++(2017)+metodologia+de+la+investigacion&printsec=frontcover)
- Baque L., Triviño K. y Viteri D. (2020) "Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional" Obtenido de la revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Artículo N° 58. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2152/2207>
- Bertel M., Vilorio J., Sánchez J. (2019) "Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. Educación y Educadores" (pp. 224 - 229) Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83460732003>
- Blejmar B. (2018), "Gestionar es hacer que las cosas sucedan" (pp. 9 - 31) <https://drive.google.com/file/d/1DGGFNxwVnnAcOIDqX2ccmI3VSBZWpfwX/view>
- Cabrera B. (2021), Tesis: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en una unidad educativa, Naranjal, 2020" Repositorio UCV.
- Carrillo S. (2007). "La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación" (pp. 4 - 11). Tomado de repositorio MINEDU <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4159/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20en%20algunos%20documentos%20del%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cejas A. (1977) "Gestión Educativa - aportes teóricos" (pp. 226 - 230) Tomado de revista Integra Educativa Vol. II / N° 3  
<https://www.studocu.com/bo/document/universidad-privada-domingo-savio/gestion-de-calidad/09-gestion-educativa-adrian-sejas/78199371>
- Cotrado B. (2020). "Políticas educativas de la nueva gestión pública en Perú: los docentes en la cultura de la performidad" Artículo obtenido de Redalyc. (pp. 5-8)
- De Diego A. (2015) "Diseño y organización del almacén" (pp. 11 - 15) Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Dise%C3%B1o\\_y\\_organizaci%C3%B3n\\_del\\_almac%C3%A9n/P4d3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Dise%C3%B1o_y_organizaci%C3%B3n_del_almac%C3%A9n/P4d3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover)
- Díaz H. Consejo Nacional de Educación (2014) "Gestión eficaz para fortalecer la escuela pública" (pp.17 - 27) Obtenido de repositorio MINEDU <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3742/Gesti%C3%B3n%20eficaz%20para%20fortalecer%20la%20Escuela%20P%C3%BAblica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Druker P. (2014). "La gerencia de empresas" (p. 7) Obtenido en [https://www.google.com.pe/books/edition/La\\_gerencia\\_de\\_empresas/l6GaAgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Drucker+P.+%E2%80%9CLa+gerencia+de+empresas%E2%80%9D&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/La_gerencia_de_empresas/l6GaAgAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Drucker+P.+%E2%80%9CLa+gerencia+de+empresas%E2%80%9D&printsec=frontcover)
- Fernández E. (2010) "Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar" (p.50) Tomado de [https://www.google.com.pe/books/edition/Administraci%C3%B3n\\_de\\_empresas\\_un\\_enfoque\\_i/HgnZlxbpJY0C?hl=es&gbpv=1&dq=Fern%C3%A1ndez+E.+%E2%80%9CAdministraci%C3%B3n+de+empresas,+un+enfoque+interdisciplinar%E2%80%9D&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Administraci%C3%B3n_de_empresas_un_enfoque_i/HgnZlxbpJY0C?hl=es&gbpv=1&dq=Fern%C3%A1ndez+E.+%E2%80%9CAdministraci%C3%B3n+de+empresas,+un+enfoque+interdisciplinar%E2%80%9D&printsec=frontcover)

- Flores F., López M., Zulema L., y Flores L. (2022). Artículo "Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica". Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 801-814. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26>
- García , J; Slater, Ch. y López, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. Obtenido de Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 9, Núm. 3 (pp. 30 – 50) <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119880003.pdf>
- Gil J. (2016) Técnicas e instrumentos para la recogida de información. (p. 64) Tomado de [https://www.google.com.pe/books/edition/T%C3%89CNICAS\\_E\\_INSTRUMENTOS\\_PARA\\_LA\\_RECOGIDA/ANrkDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Gil+J.++\(2016\)+T%C3%A9cnicas+e+instrumentos+para+la+recogida+de+informaci%C3%B3n&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/T%C3%89CNICAS_E_INSTRUMENTOS_PARA_LA_RECOGIDA/ANrkDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Gil+J.++(2016)+T%C3%A9cnicas+e+instrumentos+para+la+recogida+de+informaci%C3%B3n&printsec=frontcover)
- Gómez L. y Macedo J. (2011). "Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI" (pp. 39 - 45) Obtenido de Revista Investigación educativa Vol. 14 ISSN 1728-5852.
- Griffin R. y Van Fleet D. (2004) "Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo" (pp. 298 - 300)
- Harf y Azzerboni (2023) "Estrategias para la acción directiva" (pp. 11 - 23) Obtenido en [https://books.google.com.pe/books?id=AlfAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=AlfAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hernández R., Fernández C. y Bptista M. (2014) "Metodología de la investigación" (pp. 100 - 130) Obtenido en <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/151/2021/08/Hernandez-Sampieri.-Metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Laura I. (2023), Tesis: "Las habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los directores en las instituciones educativas públicas de Lima Sur, 2023"  
Tomado del repositorio UCV

Ledesma M, Ludeña G. (2019), Artículo "Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria" Obtenido de Revista Gestión educativa y desempeño docente Vol 05 - N° 01

Licha I. (2002) "Gerencia en América Latina: enfoques y experiencias innovadoras" (p. 87)

Martinez X. Y Rosado D. (2018) "Gestión educativa y prospectiva humanística" (pp. 51 - 64) Obtenido de [https://www.academia.edu/31683996/Gesti%C3%B3n\\_Educativa\\_y\\_prospectiva\\_human%C3%ADstica\\_completo](https://www.academia.edu/31683996/Gesti%C3%B3n_Educativa_y_prospectiva_human%C3%ADstica_completo)

MINEDU (2021) RVM N° 166-MINEDU Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1871000/RM%20N%C2%B0%20189-2021-MINEDU%20%282%29.pdf.pdf?v=1620663461>

Moreno M. (2000). Introducción a la metodología de investigación. (p.70)

Morillo A. (2015) Gestión del equipo de trabajo de un almacén. (p.12)

Pita B. (2020), Artículo "Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas" <https://doi.org/10.22518/jour.ccs/2020.2a09>

Polo J. y Sánchez J. (2022) "La gestión directiva en las instituciones educativas" Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/La\\_gesti%C3%B3n\\_directiva\\_en\\_las\\_institucion/wwqMEAAAQBAJ?hl=es&qbpv=1&dq=Polo+y+S%C3%A1nchez+\(2022\),+gesti%C3%B3n+directiva&pg=PT3&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/La_gesti%C3%B3n_directiva_en_las_institucion/wwqMEAAAQBAJ?hl=es&qbpv=1&dq=Polo+y+S%C3%A1nchez+(2022),+gesti%C3%B3n+directiva&pg=PT3&printsec=frontcover)

Prieto J. (2014) "Gerencia del servicio, la clave para ganar todos", (p. 28) Obtenido en

[https://www.google.com.pe/books/edition/Gerencia\\_del\\_servicio/N8K4DQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Prieto+J.++\(2014\)+%E2%80%9CGerencia+del+servicio,+la+clave+para+ganar+todos%E2%80%9D&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Gerencia_del_servicio/N8K4DQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Prieto+J.++(2014)+%E2%80%9CGerencia+del+servicio,+la+clave+para+ganar+todos%E2%80%9D&printsec=frontcover)

Pulido V. y Olivera E. (2019) Artículo:" Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica" Obtenido de la Revista Científica de la UCSA, Vol.6 N.03. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

Quesada E. y Chaves W. (2020) Artículo: "Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense" Revista Innovaciones Educativas, ISSN 2215-4132 Vol. 22 No. 32. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones>

Quispe M., (2020). "La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente" Obtenido de la Revista Investigación Valdizana, vol. 14, núm. 1. (pp. 7-14) <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062237001>

Rodríguez E. (2005) Metodología de la investigación. (p. 23) Obtenido en [https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C?hl=es&gbpv=1&dq=Rodr%C3%ADguez+E.++\(2005\)+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.++\(p.+23\)&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C?hl=es&gbpv=1&dq=Rodr%C3%ADguez+E.++(2005)+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.++(p.+23)&printsec=frontcover)

Rojas M. (2023) El gerente íntegro (p.64) Obtenido en [https://www.google.com.pe/books/edition/El\\_gerente\\_%C3%ADntegro/8jiEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Rojas+M.++\(2023\)+El+gerente+%C3%ADntegro&pg=PA4&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/El_gerente_%C3%ADntegro/8jiEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Rojas+M.++(2023)+El+gerente+%C3%ADntegro&pg=PA4&printsec=frontcover)



Rosado S. (2020), Tesis “Gestión educativa y la calidad del servicio en la Institución Educativa 5174 “Juan Pablo II”, Carabayllo 2020” Repositorio UCV.

Sablich Ch. (2017) "Gestión educativa en la educación peruana" Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2020/05/gestion-educativa-en-la-educacion-peruana.pdf>

Salvador Ch. (2018) “La gestión administrativa en instituciones educativas según gestión Ventanilla-2016” Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14462/Salvador\\_LCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14462/Salvador_LCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silvera A. (2016) “Gerencia y administración”. Obtenido en [https://www.google.com.pe/books/edition/GERENCIA\\_Y\\_ADMINISTRACION%CC%81N/plIqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Silvera+A.+\(2016\)+Gerencia+y+administraci%C3%B3n&pg=PA4&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/GERENCIA_Y_ADMINISTRACION%CC%81N/plIqDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Silvera+A.+(2016)+Gerencia+y+administraci%C3%B3n&pg=PA4&printsec=frontcover)

Solano A., Bolaños O., Monge I., (2021) “Indicadores de gestión comunitaria: aportes desde la mirada de las personas directoras de instituciones educativas” Obtenido de Revista Innovaciones Educativas/ ISSN 2215-4132 Vol. 23. Número 34. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3558>

Suárez V., Martínez M., Rodríguez A. (2022). Artículo “El directivo docente y su influencia en la gestión educativa y la práctica pedagógica del profesorado: análisis desde el uso de la tecnología”. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-directivo-docente-y-su-influencia-en-la/docview/2735285130/se-2?accountid=37408>

Tamayo M. (2001). “El proceso de investigación científica”. (p. 178) [https://books.google.com.pe/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA178&dq=muestra+en+investigacion&hl=es&newbks=1&newbks\\_redir=0&sa=X&ved](https://books.google.com.pe/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA178&dq=muestra+en+investigacion&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved)

[=2ahUKEwiCr5\\_pmDAxVfHrkGHVAKCEoQ6AF6BAgGEAl#v=onepage&q  
=muestra%20en%20investigacion&f=false](#)

Tello C. (2008). "Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política" Obtenido de Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), Vol. 45. (pp. 1- 8).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83460732003>

UNESCO (2011) "Manual de gestión para directores de instituciones educativas"  
Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

Veramendi A. (2019), Tesis "Gestión educativa y calidad educativa I.E. 5123 Francisco Bolognesi. Ventanilla, 2019" Obtenido de repositorio UCV.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

| VARIABLE                | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES               | INDICADORES   | ÍTEMS                        |
|-------------------------|---|--|---------------------------|---|------------------------------|
| HABILIDADES GERENCIALES | Las habilidades gerenciales son fundamentales en una organización, ya que las personas con habilidades generales y específicas las que llevan a una empresa al éxito sostenible y potencial, definiendo metas y trabajando para su implementación como parte del desarrollo de una variedad de estrategias, que incluyen que, al hacerlo, actúa como líder de la unidad de la institución (Cassab y Mayorca, 2018). | La variable habilidades gerenciales se va operacionalizar en tres dimensiones, según Katz, (1974) se dividen en. Competencias conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas, con los que se medirá estas habilidades de los directivos de las instituciones educativas. | Competencias conceptuales | Equipo de trabajo<br>Conocimiento de métodos de trabajo<br>Estructura organizacional<br>Normas de funcionamiento<br>Planificación | (1,2,3,4,5,6,7,8)            |
|                         |   |  | Competencias humanas      | Incentiva al personal<br>Fomenta buena relación<br>Coopera con el personal<br>Facilita información<br>Conduce a su grupo          | (9,10,11,12,13,14,15,16,17)  |
|                         |   |  | Competencias técnicas     | Orientación al personal<br>Promueve las actividades y participación<br>Propone buenas acciones<br>Cumple metas propuestas         | (18,19,20,21,22,23,24,25,26) |
| GESTIÓN EDUCATIVA       | Se define como un espacio organizacional más amplio que integra la política y la gestión de procesos tendientes al conocimiento y la conducta, la eficiencia y la ética, la mejora continua de las prácticas educativas, la exploración, la innovación intacta como proceso sistemático y aprovechamiento del potencial de todos los destinatarios  | La variable gestión educativa se va a operacionalizar en cuatro dimensiones, de acuerdo con lo propuesto por la teoría por (Bazán, 2016): Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria  | Gestión institucional     | Organización<br>Formas de relacionarse<br>Normas explícitas e implícitas  | (1,2,3,4,5,6)                |
|                         |   |  | Gestión administrativa    | Recursos humanos, materiales y económicos.<br>Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones.                        | (7,8,9,10,11,12)             |
|                         |   |  | Gestión pedagógica        | Planificación, evaluación y certificación   | (13,14,15,16,17,18,19)       |

## Anexo 2. Ficha técnica

### Ficha técnica habilidades gerenciales

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>   | Habilidades gerenciales  |
| <b>Autor(es)</b>              | Contreras Rodas, Vilma   |
| <b>Procedencia:</b>           | Peru – 2022  |
| <b>Adaptación al español:</b> | Ninguno  |
| <b>Administración:</b>        | Para docentes  |
| <b>Tiempo de aplicación:</b>  | 35 segundos por pregunta   |
| <b>Ámbito de aplicación:</b>  | IE de Huarochirí   |
| <b>Significación:</b>         | Está compuesta por 3 dimensiones y 26 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de las habilidades gerenciales del directivo en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí. |

### Ficha técnica de la variable Gestión educativa

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>   | Gestión educativa   |
| <b>Autor(es)</b>              | Contreras Rodas, Vilma  |
| <b>Procedencia:</b>           | Peru – 2022   |
| <b>Adaptación al español:</b> | Ninguno   |
| <b>Administración:</b>        | Para docentes   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b>  | 40 segundos por pregunta  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b>  | IE de Huarochirí  |
| <b>Significación:</b>         | Está compuesta por 4 dimensiones y 26 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de la gestión educativa del directivo en docentes de Instituciones educativas públicas de Huarochirí. |

### Anexo 3. Validación por juicio de expertos

- Primera dimensión: **Habilidades conceptuales**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades gerenciales en Instituciones DE UNA UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                        | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|------------------------------------|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Equipo de trabajo                  | 1. Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 2. Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Conocimiento de métodos de trabajo | 3. Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 4. Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 5. Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Estructura organizacional          | 6. Administra los recursos organizacionales eficientemente.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 7. Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Normas de funcionamiento           | 8. Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí. | 4        | 4          | 4          |                                   |

- Segunda dimensión: **Habilidades Humanas**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades gerenciales en Instituciones DE UNA UGEL de Huarochirí.

| Indicadores             | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|-------------------------|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Incentiva al personal   | 9. Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización. | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Fomenta buena relación  | 10. Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.                            | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                         | 11. Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Coopera con el personal | 12. Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                         | 13. Facilita información entre el personal a su cargo.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Facilita información    | 14. Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                         | 15. Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.                   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Conduce a su grupo      | 16. Está dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                         | 17. Es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlos.  | 4        | 4          | 4          |                                   |

• Tercera dimensión: **Habilidades Técnicas**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades gerenciales en Instituciones DE UNA UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                                 | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Orientación al personal                     | 18. Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.             | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Promueve las actividades y su participación | 19. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Propone buenas acciones                     | 20. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 21. Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 22. En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Cumple metas propuestas                     | 23. Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.                                  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 24. Logra los resultados esperados y aporta valor en actividades con repercusión estratégica.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 25. Logra los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.                                     | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 26. Planifica tareas que involucran a recursos dentro de su ámbito de actuación y consigue alcanzar objetivos con especificaciones generales | 4        | 4          | 4          |                                   |



Dr. Raúl Delgado Arenas  
DNI 10366449



**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: **Gestión institucional**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre la Gestión Educativa en Instituciones de una UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                    | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--------------------------------|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Organización                   | 1. El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Formas de relacionarse         | 2. El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.                             | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Normas explícitas e implícitas | 3. El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                | 4. El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                | 5. El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.                                   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                | 6. El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica. | 4        | 4          | 4          |                                   |

- Segunda dimensión: **Gestión administrativa**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre la Gestión Educativa en Instituciones de una UGEL de Huarochirí.

| Indicadores  | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Recursos humanos, materiales y económicos.                   | 7. El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | 8. El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y el aula de innovación. | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones. | 9. El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | 10. El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | 11. El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | 12. El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.   | 4        | 4          | 4          |                                   |

- Tercera dimensión: **Gestión pedagógica**

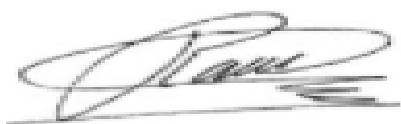
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre la Gestión Educativa en Instituciones de una UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                               | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Planificación, evaluación y certificación | 13. El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y de su entorno.                                       | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 14. El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.                                     | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Desarrollo de prácticas pedagógicas       | 15. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Actualización y desarrollo personal       | 16. El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Actualización y desarrollo personal       | 17. El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula. | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 18. La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógicos.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 19. El director incentivo y promueve a participar a las capacitaciones dadas por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control.                                | 4        | 4          | 4          |                                   |

- Tercera dimensión: **Gestión comunitaria**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre la Gestión Educativa en Instituciones de una UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                             | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Respuesta a necesidades de la comunidad | 20. El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.                       | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 21. El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.                      | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Padres y madres de familia              | 22. El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida. | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Organización de la localidad            | 23. El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.                          | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 24. El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.                          | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 25. El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.          | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 26. El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.               | 4        | 4          | 4          |                                   |



Dr. Raúl Delgado Arenas

DNI 10366449

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: **Habilidades conceptuales**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades gerenciales en Instituciones DE UNA UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                        | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|------------------------------------|---|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Equipo de trabajo                  | 1. Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                                    | 2. Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.  | 4        | 4          | 4          |                                |
| Conocimiento de métodos de trabajo | 3. Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                                    | 4. Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                |
|                                    | 5. Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                |
| Estructura organizacional          | 6. Administra los recursos organizacionales eficientemente.   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                                    | 7. Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.  | 4        | 4          | 4          |                                |
| Normas de funcionamiento           | 8. Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí. | 4        | 4          | 4          |                                |

- Segunda dimensión: **Habilidades Humanas**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades gerenciales en Instituciones DE UNA UGEL de Huarochirí.

| Indicadores           | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|-----------------------|--|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Incentiva al personal | 9. Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización. | 4        | 4          | 4          |                                |
|                       | 10. Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades  | 4        | 4          | 4          |                                |

|                         |  |   |   |   |  |
|-------------------------|--|---|---|---|--|
| Fomenta buena relación  | favorezca al desarrollo organizacional.  |   |   |   |  |
| Coopera con el personal | 11. Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.                                  | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 12. Cooperar con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.                      | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 13. Facilita información entre el personal a su cargo.   | 4 | 4 | 4 |  |
| Facilita información    | 14. Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.                      | 4 | 4 | 4 |  |
| Conduce a su grupo      | 15. Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia. | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 16. Está dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros.   | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 17. Es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlos.  | 4 | 4 | 4 |  |

• Tercera dimensión: **Habilidades Técnicas**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades gerenciales en Instituciones DE UNA UGEL de Huarochirí.

| Indicadores                                 | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Orientación al personal                     | 18. Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo. | 4        | 4          | 4          |                                |
| Promueve las actividades y su participación | 19. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                |
| Propone buenas acciones                     | 20. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.   | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 21. Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.  | 4        | 4          | 4          |                                |

|                         |  |   |   |   |  |
|-------------------------|--|---|---|---|--|
| Cumple metas propuestas | 22. En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.   | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 23. Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.                                  | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 24. Logra los resultados esperados y aporta valor en actividades con repercusión estratégica.  | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 25. Logra los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.                                     | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 26. Planifica tareas que involucran a recursos dentro de su ámbito de actuación y consigue alcanzar objetivos con especificaciones generales | 4 | 4 | 4 |  |



Dra Alicia Huallpa Cáceres

DNI N° 09201805

### Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: **Gestión institucional**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre la Gestión Educativa en Instituciones de una UGEL de Huarochirí.

| Indicadores  | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Organización<br><br>Formas de relacionarse<br><br>Normas explícitas e implícitas | 1. El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.   | 4        | 4          | 4          |                                |
|  | 2. El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.                             | 4        | 4          | 4          |                                |
|  | 3. El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.   | 4        | 4          | 4          |                                |
|  | 4. El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.  | 4        | 4          | 4          |                                |
|  | 5. El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.                                   | 4        | 4          | 4          |                                |
|  | 6. El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica. | 4        | 4          | 4          |                                |

- Segunda dimensión: **Gestión administrativa**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre la Gestión Educativa en Instituciones de una UGEL de Huarochirí.

| Indicadores       | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|-------------------|--|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Recursos humanos, | 7. El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa. | 4        | 4          | 4          |                                |



|  |  |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|--|
| materiales y económicos.<br><br>Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones. | 8. El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y el aula de innovación. | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 9. El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.  | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 10. El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.   | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 11. El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados.  | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 12. El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.   | 4 | 4 | 4 |  |

• Tercera dimensión: **Gestión pedagógica**

| Indicadores                               | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Planificación, evaluación y certificación | 13. El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno.  | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 14. El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.                                     | 4        | 4          | 4          |                                |
| Desarrollo de prácticas pedagógicas       | 15. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.  | 4        | 4          | 4          |                                |
| Actualización y desarrollo personal       | 16. El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.  | 4        | 4          | 4          |                                |
| Actualización y desarrollo personal       | 17. El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula. | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 18. La dirección promueve la capacitación docente, comunicando  | 4        | 4          | 4          |                                |

|  |  |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|--|
|  | el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógicos.  |   |   |   |  |
|  | 19. El director incentiva y promueve a participar a las capacitaciones dadas por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control. | 4 | 4 | 4 |  |

• Tercera dimensión: **Gestión comunitaria**

| Indicadores                             | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Respuesta a necesidades de la comunidad | 20. El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.                       | 4        | 4          | 4          |                                |
| Padres y madres de familia              | 21. El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.                      | 4        | 4          | 4          |                                |
| Organización de la localidad            | 22. El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida. | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 23. El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.                          | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 24. El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.                          | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 25. El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.          | 4        | 4          | 4          |                                |
|   | 26. El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.               | 4        | 4          | 4          |                                |



Dr. Alicia Huallpa Cáceres

DNI N° 09201805

**Dimensiones del instrumento:**

• Primera dimensión: **Habilidades conceptuales**

| Indicadores                        | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|------------------------------------|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Equipo de trabajo                  | 27. Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 28. Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Conocimiento de métodos de trabajo | 29. Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 30. Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 31. Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Estructura organizacional          | 32. Administra los recursos organizacionales eficientemente.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Normas de funcionamiento           | 33. Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                    | 34. Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí. | 4        | 4          | 4          |                                   |

• Segunda dimensión: **Habilidades Humanas**

| Indicadores           | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|-----------------------|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Incentiva al personal | 35. Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización. | 4        | 4          | 4          |                                   |

|                        |  |   |   |   |  |
|------------------------|--|---|---|---|--|
| Fomenta buena relación | 36. Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.          | 4 | 4 | 4 |  |
| Copera con el personal | 37. Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.                                  | 4 | 4 | 4 |  |
|                        | 38. Cooperar con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.                      | 4 | 4 | 4 |  |
| Facilita información   | 39. Facilita información entre el personal a su cargo.   | 4 | 4 | 4 |  |
|                        | 40. Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.                      | 4 | 4 | 4 |  |
| Conduce a su grupo     | 41. Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia. | 4 | 4 | 4 |  |
|                        | 42. Está dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros.   | 4 | 4 | 4 |  |
|                        | 43. Es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlos.  | 4 | 4 | 4 |  |

• Tercera dimensión: **Habilidades Técnicas**

| Indicadores                                 | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Orientación al personal                     | 44. Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo. | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Promueve las actividades y su participación | 45. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 46. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.   | 4        | 4          | 4          |                                   |

|                         |  |   |   |   |  |
|-------------------------|--|---|---|---|--|
| Propone buenas acciones | 47. Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.  | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 48. En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.   | 4 | 4 | 4 |  |
| Cumple metas propuestas | 49. Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.                                  | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 50. Logra los resultados esperados y aporta valor en actividades con repercusión estratégica.  | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 51. Logra los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.                                     | 4 | 4 | 4 |  |
|                         | 52. Planifica tareas que involucran a recursos dentro de su ámbito de actuación y consigue alcanzar objetivos con especificaciones generales | 4 | 4 | 4 |  |



**Dra. Gardenia Bustamante Romani**  
**DNI : 09329599**

• Primera dimensión: **Gestión institucional**

| Indicadores                    | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--------------------------------|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Organización                   | 27. El director promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                | 28. El director promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje.                             | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Formas de relacionarse         | 29. El director da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                | 30. El director se comunica, con los coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Normas explícitas e implícitas | 31. El director, en su gestión educativa, manifiesta (de modo implícito o explícito) sus valores personales, creencias, actitudes y juicios.                                   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                                | 32. El director informa sobre la normativa de la escuela, tales como las reglas explícitas e implícitas y las sanciones, también constituyen instancias de formación valórica. | 4        | 4          | 4          |                                   |

• Segunda dimensión: **Gestión administrativa**

| Indicadores                                | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Recursos humanos, materiales y económicos. | 33. El director coordina con la APAFA, sobre los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | 34. El director conjuntamente con el comité de recursos propios, invierten el 30% para el mejoramiento de los servicios higiénicos, biblioteca y el aula de innovación. | 4        | 4          | 4          |                                   |

|  |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| Cumplimiento de normatividad y supervisión de las funciones. | 35. El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector.                | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 36. El director hace grupo de trabajo para cumplir los instrumentos de la gestión.  | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 37. El director gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva en las metas y resultados. | 4 | 4 | 4 |  |
|  | 38. El director informa sobre la inasistencia y tardanza de los docentes y por los trabajadores administrativo a su cargo.      | 4 | 4 | 4 |  |

• Tercera dimensión: **Gestión pedagógica**

| Indicadores                               | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Planificación, evaluación y certificación | 39. El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 40. El director planifica en base a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.                                     | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Desarrollo de prácticas pedagógicas       | 41. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 42. El director orienta y promueve la participación del docente en los procesos de planificación Curricular.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Actualización y desarrollo personal       | 43. El director promueve las unidades didácticas: capacidades, contenidos, estrategias, actividades, evaluación, comunicando eficazmente el respeto a la diversidad del aula. | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Actualización y desarrollo personal       | 44. La dirección promueve la capacitación docente, comunicando el logro de aprendizaje de calidad como resultados pedagógicos.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 45. El director incentiva y promueve a participar a las capacitaciones dadas por el Ministerio de Educación, a través de su órgano de control.                                | 4        | 4          | 4          |                                   |

• Tercera dimensión: **Gestión comunitaria**

| Indicadores                             | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Respuesta a necesidades de la comunidad | 46. El director hace alianza con la posta médica del sector para dar charlas a los estudiantes sobre la educación sexual.                       | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 47. El director hacer alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la violencia, drogadicción.                      | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Padres y madres de familia              | 48. El director hace alianza con los dirigentes vecinales de la comunidad, para dar seguridad a los estudiantes en la hora de entrada y salida. | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Organización de la localidad            | 49. El director establece alianza con la APAFA, para tener contacto con el comité de aula y con los padres de familia.                          | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 50. El director hace alianza con la iglesia para incentivar los valores a los estudiantes de la institución educativa.                          | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 51. El director gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la seguridad de los miembros de la comunidad escolar.          | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | 52. El director gestiona el manejo de situaciones de riesgo que aseguren la integridad de los miembros de la comunidad educativa.               | 4        | 4          | 4          |                                   |



**Dra. Gardenia Bustamante Romani**  
DNI : 09329599



## Anexo 4. Alpha de Cronbach

### V.1. Habilidades gerenciales

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .956             | 26             |

### V.2. Gestión educativa

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .955             | 26             |

## Anexo 5. Distribución de la población

| Nivel      | Sexo      |          | Total |
|------------|-----------|----------|-------|
|            | Masculino | Femenino |       |
| Inicial    | 0         | 18       | 18    |
| Primaria   | 18        | 26       | 44    |
| Secundaria | 15        | 23       | 38    |
| Total      | 33        | 67       | 100   |

Fuente: Autoría propia

## Anexo 6. Validación de instrumentos

| Experto                    | Grado  | Validez | Aplicabilidad |
|----------------------------|--------|---------|---------------|
| Delgado Arenas,<br>Raúl    | Doctor | Válido  | Aplicable     |
| Huallpa Cáceres,<br>Alicia | Doctor | Válido  | Aplicable     |
| Bustamante,<br>Gardenia    | Doctor | Válido  | Aplicable     |

*Nota:* Constancia de validez del instrumento. Fuente: autoría propia

## Anexo 7. Consentimiento informado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Consentimiento Informado

Título de la investigación: "Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023".  
Investigadora: Dulce Sanchez Rojas.

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada "Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023", cuyo objetivo es determinar la relación de las habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de las Instituciones Educativas públicas de una UGEL de Huarochirí. Esta investigación es desarrollada por estudiantes posgrado del programa de Administración de la educación, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Este, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

Describir el impacto del problema de la investigación.

La realización de esta investigación responde a la evidente necesidad del fortalecimiento de las habilidades de los líderes educativos, entendidos como agentes de cambio, y contribuirá al desarrollo de las mismas.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: "Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochirí, 2023".
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos y se realizará en un aula de la institución. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con la Investigadora Sanchez Rojas, Dulce, email: [bernardette.sanchez@ievs.edu.pe](mailto:bernardette.sanchez@ievs.edu.pe) y Docente asesor Julca Vera, Noemi Teresa, email: [njulca@ucv.edu.pe](mailto:njulca@ucv.edu.pe)

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

# Anexo 8. Turnitin

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area shows the following text:

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Habilidades gerenciales del director y la gestión educativa en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Huarochiri, 2023.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**  
Sanchez Rojas, Dulce (orcid.org/0009-0005-5627-4435)

**ASESOR:**  
Dra. Juica Vera Noemí Teresa (orcid.org/0000-0002-5469-2466)  
Dr. Lizandro Crispin, Rommel (orcid.org/0000-0003-1991-2262)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**  
Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles.

**LIMA - PERÚ**

At the bottom of the page, it says: "Página: 1 de 47 Número de palabras: 12173 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado".

On the right side, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" shows a similarity score of **15 %**. Below this, a list of sources is provided:

| Rank | Source   | Similarity |
|------|--|------------|
| 1    | repositorio.uco.edu.pe Fuente de Internet        | 7 %        |
| 2    | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | 5 %        |
| 3    | hdl.handle.net Fuente de Internet                | 1 %        |
| 4    | repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet       | <1 %       |
| 5    | www.ocursehero.com Fuente de Internet            | <1 %       |
| 6    | lareferencia.info Fuente de Internet             | <1 %       |
| 7    | repositorio.uladecch.ed... Fuente de Internet    | <1 %       |
| 8    | digipos.unlira.edu.pe Fuente de Internet         | <1 %       |
| 9    | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | <1 %       |
| 10   | es.scribd.com Fuente de Internet                 | <1 %       |
| 11   | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | <1 %       |