



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y habilidades personales en la
gestión participativa en las instituciones educativas
de la RED 15 – UGEL 04 – 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Maestra: María Cornelia Bohorquez Flores

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Estratégico del Talento Humano

LIMA - PERÚ

2018

Página del jurado

Dr. William Sebastián Flores Sotelo

Presidente

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Secretario

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

Vocal

Dedicatoria

A Brian y Katty que son la fuente más pura de mi inspiración y motivación para seguir adelante y demostrarles que el sacrificio y la perseverancia son los grandes caminos al éxito.

A Mario, mi esposo, por su comprensión, paciencia y apoyo en esta difícil labor en la culminación de esta investigación.

A aquellos que siempre creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, inculcándome los valores para ser mejor cada día .A quienes amo con todo mi alma y de quienes es una fortuna ser hija: a Eugenio y Consuelo.

Agradecimiento

A Dios, por su infinito amor y hacer de cada día un mañana diferente, por la fortaleza para enfrentar cada reto y con ella concretizar mis metas.

Al Dr. César Acuña Peralta, fundador de la Universidad César Vallejo, por darnos la oportunidad de surgir en un país como el nuestro y ver el futuro de una manera diferente.

Al Dr. Luis Nuñez Lira, por su gran calidad humana y su admirable labor como docente de investigación, por compartir sus conocimientos y ser partícipe en mi formación académica.

A mis compañeros del Doctorado a quienes aprendí a conocerlos y valorarlos, compartiendo cada momento en nuestras aulas, que Dios permita conservar estos lazos amicales por siempre.

A mi familia por comprender mis ausencias en momentos importantes, por apoyarme a enfrentar las adversidades de la vida y porque fueron el ingrediente perfecto para poder alcanzar la realización de esta tesis.

Declaratoria de autoría

Yo, María Cornelia, Bohorquez Flores, estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 06946010, con la tesis titulada: Habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa en los directivos de la RED 15 – UGEL 04 - 2016, declaro bajo juramento que:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos 07 de junio del 2018.

.....
María Cornelia Bohorquez Flores

DNI N°: 06946010

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, para elaborar la tesis de Doctorado en Educación, presento el trabajo de investigación titulado: Habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa en los directivos de la RED 15 – UGEL 04 - 2016. La investigación tuvo por finalidad determinar la influencia de las habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa en los directivos de la RED 15 – UGEL 04 – 2016.

El documento consta de ocho capítulos, estructurados de la siguiente forma: Capítulo I: Introducción: Se presenta de forma general la tesis, se presenta los antecedentes, justificación, hipótesis, y los objetivos de estudio. Capítulo II: Método: Se da a conocer las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. Capítulo III: Resultados: se presenta la descripción de los resultados y la prueba de hipótesis. Capítulo IV: Discusión: Se da a conocer la discusión del trabajo de investigación. Capítulo V: Conclusiones: finalmente se da a conocer las conclusiones. Capítulo VI: Recomendaciones. Capítulo VII: Propuesta y en el capítulo VIII las Referencias y finalmente los Anexos.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la universidad y merezca su aprobación.

La autora.

Índice de contenido

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimiento	¡Error! Marcador no definido.
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Resumo	xiv
I. Introducción	15
1.1 Realidad problemática	16
1.2 Trabajos Previos	19
Internacionales	19
Nacionales.	21
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.4 Formulación del problema	51
1.5 Justificación del estudio	52
1.6 Hipótesis	54
1.7 Objetivos.	55
II. Método	53
2.1 Diseño de investigación	54
2.2 Variables	54
2.2.2 Habilidades personales	55
2.2.3 Gestión participativa	57
2.3 Población y muestra	58
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
2.5 Métodos de análisis de datos	62
III. Resultados	63

3.1. Descripción	64
3.2 Resultados previos al análisis de los datos	72
IV. Discusión	85
V. Conclusiones	88
VI. Recomendaciones	90
VII. Propuesta	91
VIII. Referencias	93
Anexos	100

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización habilidades gerenciales	55
Tabla 2 operacionalización de la variable habilidades personales	56
Tabla 3 Operacionalización de la variable gestión participativa	57
Tabla 4 Docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04	58
Tabla 5 Desarrollo de las habilidades gerenciales en directores según los docentes	64
Tabla 6 Desarrollo de las dimensiones de las habilidades gerenciales en los directores	65
Tabla 7 Desarrollo de las habilidades personales en los directores	66
Tabla 8 Desarrollo de las dimensiones de la variable habilidades personales	68
Tabla 9 Desarrollo de la gestión participativa en los directores según los docentes	70
Tabla 10 Desarrollo de las dimensiones de la gestión participativa	71
Tabla 11 Información de ajuste de los modelos	72
Tabla 12 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal	72
Tabla 13 Presentación de los coeficientes de las habilidades gerenciales, las habilidades personales y la gestión participativa	73
Tabla 14 Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	74
Tabla 15 Presentación de los coeficientes de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa	76
Tabla 16 Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	77

Tabla 17 Presentación de los coeficientes las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo	79
Tabla 18 Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	80
Tabla 19 Presentación de los coeficientes de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa	82
Tabla 20 Pseudo coeficiente de determinación de las variables	83

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Desarrollo de habilidades gerenciales en directores	64
Figura 2. Desarrollo de las dimensiones de habilidades gerenciales	65
Figura 3. Desarrollo de habilidades personales	66
Figura 4. Desarrollo de las dimensiones de habilidades personales	68
Figura 5. Desarrollo de la gestión participativa	70
Figura 6. Desarrollo de las dimensiones de la gestión participativa	71
Figura 7 Representación del área COR como incidencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa	75
Figura 8 Representación del área COR de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa	78
Figura 9 Representación del área COR de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo.	81
Figura 10 Representación del área COR de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo	84

Resumen

La investigación formuló como problema de investigación ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales desarrolladas por los directores en los niveles de la gestión participativa? y como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales desarrolladas por los directores en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Metodológicamente la investigación corresponde al paradigma positivista y al enfoque cuantitativo, ya que, se probó hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico fue de tipo básico de diseño no experimental correlacional causal transversal, de nivel explicativo. El método utilizado fue el hipotético deductivo se trabajó con un estudio censal conformado por 180 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario para las tres variables. La medida de la fiabilidad fue mediante el alfa de Cron Bach ya que los ítems fueron medidos en escala tipo Likert encontrándose una alta consistencia interna de los ítems analizados.

El resultado encontrado en este trabajo de investigación fue que la variabilidad de la gestión participativa se debe al 31.8% al desarrollo de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, habilidades personales, gestión participativa.

Abstract

The research formulated as a research problem. How do the management skills and personal skills developed by the directors influence the levels of participatory management? and as objective to determine the influence of management skills and personal skills developed by the directors in the participative management in the educational institutions of the RED 15 - UGEL 04- 2016.

Methodologically, the research corresponds to the positivist paradigm and the quantitative approach, since hypotheses were tested based on the numerical measurement and the statistical analysis was of a basic type of non-experimental, causal cross-correlational design at the explanatory level. The method used was the hypothetical deductive was worked with a census study consisting of 180 teachers. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire for the three variables. The measure of reliability was through Cron Bach's alpha, since the items were measured on a Likert scale, with high internal consistency of the items analyzed.

The result found in this research work was that the variability of participative management is due to 31.8% to the development of managerial skills and personal skills according to the perception of teachers of educational institutions of the Network 15 - UGEL 04 - 2016.

Keywords: Management skills, personal skills, participatory management.

Resumo

A pesquisa foi formulada como um problema de pesquisa. Como as habilidades de gestão e as habilidades pessoais desenvolvidas pelos diretores influenciam os níveis de gestão participativa? e como objetivo determinar a influência das habilidades de gestão e habilidades pessoais desenvolvidas pelos diretores na gestão participativa nas instituições educacionais da Red 15 - UGEL 04-2016.

Metodologicamente, a pesquisa corresponde ao paradigma positivista e à abordagem quantitativa, uma vez que as hipóteses foram testadas com base na medição numérica e a análise estatística foi de um tipo básico de projeto não experimental, de correlação cruzada causal ao nível explicativo. O método utilizado foi a hipotética dedutiva foi realizada com um estudo de censo composto por 180 professores. A técnica utilizada foi a pesquisa e o instrumento foi o questionário para as três variáveis. A medida da confiabilidade foi através do alfa de Cron Bach, uma vez que os itens foram medidos em uma escala Likert, com alta consistência interna dos itens analisados.

O resultado encontrado neste trabalho de pesquisa foi que a variabilidade da gestão participativa deve-se a 31,8% para o desenvolvimento de habilidades gerenciais e habilidades pessoais de acordo com a percepção dos professores das instituições educacionais da Red 15 - UGEL 04 – 2016.

Palavras-chave: habilidades de gestão, habilidades pessoais, gerenciamento participativo.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016) plantear el problema de investigación es afinar y ordenar explícitamente la idea de investigación. El planteamiento del problema dependerá de cuan familiarizado está el investigador con el tema, además de; “la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador, el enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto) y sus habilidades personales.

Para que un problema de investigación esté debidamente planteado se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

Tener conocimiento amplio y objetivo del tema y problemas de investigación, es decir conocer cómo se manifiesta el problema de investigación y cómo afecta al contexto social, dicho de otro modo, como ha surgido y ha evolucionado.

La formulación que es parte del planteamiento del problema debe hacerse en preguntas, vale decir, aun cuando se puede formular el problema afirmativa, es más conveniente hacerlo en interrogación, puesto que expresa mayor viabilidad metodológica.

Es recomendable incluir la justificación del estudio en el planteamiento del problema. Puesto que la justificación en una investigación proporciona los fundamentos del ¿por qué? De la investigación. Esto constituye un elemento de consistencia y de motivación para el investigador (Carrasco, 2009, p. 93)

Hoy en día el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las personas, pero sobre todo para empresas y organizaciones sin dejar de lado las instituciones educativas, ya sean públicas o privadas, que actualmente se enfrentan a retos marcados por una mayor fluctuación, donde las relaciones, injerencias, vinculaciones o influencias con el exterior, son cada vez más intensas, imprescindibles y exigentes, más aun, cuando la educación plantea la

necesidad de un nuevo tipo de director, de personal docente, de miembros de la comunidad educativa más participativos, a tono con la creciente autonomía de las instituciones educativas, orientadas a mejorar los estándares de calidad y contenido que aseguren el desarrollo de conocimiento y competencia en los estudiantes. Ya que, en cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007).

En esta misma línea de pensamiento, es indiscutible que las reformas educativas divisen cambios en la dirección de las instituciones educativas, fundamentalmente en lo que respecta a la actividad de la función directiva, por cuanto se le están transfiriendo mayores atribuciones, ya sea en el orden social, curricular, administrativo, financiero y comunitario, lo que supone competencias y habilidades particulares en el director.

La base de toda organización es su potencial humano por ello, la preocupación de investigar sobre como las habilidades gerenciales y habilidades personales influyen en la gestión participativa; específicamente en los directivos de las instituciones públicas y como hacen uso de las mismas para conllevar al personal a su cargo, los objetivos de la institución y la vida diaria.

Pues en los últimos años, se observa que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la ciencia y la Cultura (Unesco, 2004) a partir de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y

significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuye a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, plantea cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En tal sentido, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, según Chiavenato (2006, p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Cuya finalidad es alcanzar los niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de una institución, y para lograr que la gestión participativa sea efectiva y exitosa es imperioso que el director cuente con un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales.

Romeo, Llaña y Fernández (2002) afirmaron que la participación es “una acción humana enmarcada en procesos de comunicación interactivos que se orienta a la toma de decisiones, dentro de un contexto organizado, sobre la base de propósitos socialmente compartidos” (p.24) lo cual requiere de una comunicación abierta, la cual, es el ámbito de la existencia humana de sus diversas conexiones con la realidad circundante en donde dicha actividad se da de forma interactiva, tolerante, comprensiva y flexible.

Dentro de su proceso de descentralización en el sistema educativo con miras a la educación de calidad, en el Perú, desde 1986 se utiliza el término de gestión en las escuelas: Cege (centro educativo de gestión estatal) Cegne (centro educativo de gestión no estatal), Cegecoop (centro educativo de gestión cooperativa). Sin embargo se percibe gestiones que son más bien partidarios de un manejo más normativo que participativo, más vertical que horizontal, los cuales

obstaculizan la dinámica de las instituciones educativas. Lo cual evidencia, una carencia de habilidades gerenciales y habilidades personales.

En el distrito de Carabayllo, se observa que las instituciones educativas de la RED N° 15 -UGEL 04 están pasando por situaciones difíciles, siendo el principal afectado el clima institucional, la planificación y la organización; las comisiones se muestran inoperantes en la gran mayoría. Se observa un deterioro en los canales de comunicación y participación en los diferentes entes educativos. En general se percibe una ausencia de la participación de los actores directos como: directores y docentes y actores indirectos de la gestión que vienen a ser los actores locales y los padres de familia.

1.2 Trabajos Previos

Los trabajos previos son investigaciones que se han realizados sobre “nuestro tema de investigación. Se presentan como antecedentes internacionales y nacionales. Contiene el título de la investigación efectuada, objetivo general, descripción de la metodología y finalmente las conclusiones y/o resultados relevantes que se relacionen a nuestro tema de investigación” (Soto, 2015, p. 17)

Así también, Hernández, Fernández y Baptista (2013) afirmaron que es preciso conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si uno no es especialista en los temas o tema que va a realizar. Textualmente manifestaron que “Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación” (p.28)

Internacionales

Pereda (2016) de la Universidad de Córdoba España, realizó un estudio sobre *El análisis de las habilidades directivas aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. El objetivo fue identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que puedan ser consideradas

como personales, interpersonales o de dirección de personas. Metodológicamente la investigación fue de enfoque cuantitativo. Hallando como resultado que: las habilidades más relevantes fue el liderazgo con una preferencia que alcanza el 21,3%. El empleado público, a pesar de la crítica severa que le otorga una parte de la opinión pública, muchas veces injusta y desproporcionada, considera al liderazgo como la habilidad más destacada y necesaria en sus responsables y directivos. Es decir, el empleado público está huérfano de directivos competentes y, por tanto, está pidiendo, competencia, rigor y conocimiento en la decisiones adoptadas que le permitan un desempeño profesional satisfactorio en un entorno organizacional ágil y eficiente. Le siguen en la primera opción la motivación, Colaboración y trabajo en equipo, capacidad de comunicación y Resolución de problemas y toma de decisiones.

Fernández (2013) en su investigación *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*, Tecana American University formuló como objetivo proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial. Metodológicamente la investigación fue de enfoque cualitativo– interpretativo de índole humano cultural. Como resultado halló que existían deficiencias en habilidades gerenciales y concluye que las habilidades Gerenciales van de la mano con lo que indica Drucker, una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales.

Ortega (2013) de la Universidad de Medellín desarrolló una investigación titulada *la habilidad gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos de una institución privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión*. Planteó como objetivo describir la conducta de la habilidad gerencial de los directivos de

Medellín según tamaño de la institución, el cargo, el nivel educativo y género. Metodológicamente es una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental descriptivo comparativo. Trabajó con una muestra de 20 docentes directivos. Los resultados hallados fueron: que las variables trabajadas son iguales en cuanto a su prioridad y concluyó que es imperativo capacitar de manera permanente al personal jerárquico sobre sus habilidades gerenciales para que de esa manera se conserve la eficiencia de la organización donde labora.

Pacheco (2010) de la Universidad de la Sabana de Colombia. Trabajó una investigación titulada *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa Atento seccional Bucaranga*. Planteó como objetivo principal describir las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales de la empresa Atento Colombia seccional Bucaranga. La metodología fue de enfoque mixto ya que integró datos cualitativos y cuantitativos en el proceso de la investigación, como técnica utilizó la encuesta ya que pretendió analizar y evaluar. Como resultado obtenidos por los instrumentos muestran que los participantes se encuentran en un nivel alto del 70% en habilidades como formación de equipos eficaces, trabajo en equipo, facultamiento y delegación las cuales según desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidad, roles coordinadores, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza.

Nacionales.

Díaz y Delgado (2014) en su trabajo de investigación: *competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación*, tuvo como objetivo general: diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio – formativo para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo que contribuya la mejora de la calidad educativa. La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva (proyectiva) lo cual implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. La población estuvo formada por docentes y directivos de 18 instituciones educativas de educación básica de Chiclayo, concluyeron que las competencias gerenciales son clave en los directivos de las organizaciones, empresas,

instituciones educativas es un tema de vigente actualidad, pues la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de su servicio. Los investigadores proponen un modelo Teórico sobre las competencias gerenciales se fundamentan en los modelos de calidad, con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directivos de las instituciones educativas aporten a la calidad de estas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socio-formativo de las competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.

Díaz y Delgado (2014) de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. Desarrollaron una investigación titulada: *Las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación*. Investigación donde se planteó el objetivo de Diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos de la Instituciones Educativas de Chiclayo que contribuya la mejora de la calidad educativa. Se desarrolló mediante una metodología descriptiva porque pretendió presentar la situación en la que se da la gestión educativa en las instituciones educativas de Chiclayo, teniendo en cuenta las competencias de los directivos en opinión de ellos mismos y de los profesores. Fue propositiva dado que la investigación permitió formular las competencias gerenciales que a su criterio deben tener los directivos que tienen la responsabilidad de direccionar los destinos de las instituciones educativas de Educación Básica. El resultado de la investigación de Díaz y Delgado concluye: Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las

mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

Aguilar y Guerrero (2014) de la Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú. Realizaron una investigación denominada: *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros educativos de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04*. El objetivo de la investigación fue conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, año 2013. Metodología aplicada: enfoque cuantitativo se utilizó el método hipotético deductivo. No experimental, por cuanto no se manipuló las variables; por su finalidad es aplicada, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo. De manera resumida concluyen en el siguiente resultado: Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de las variables, las cuales relacionan en con los niveles de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales y satisfacción laboral; así mismo los resultados obtenidos en cada uno de las dimensiones de la segunda variable, como son las condiciones y expectativas laborales y la cultura organizacional, finalmente se contrastó la correlación existente entre las dos variables: las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los Cebas de la UGEL N° 04.

Romero (2014) de la Universidad Nacional de Trujillo – Perú. Realizó un estudio sobre la *Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante S.A. Planta Samanco – Provincia Santa – Región Ancash, durante el año 2013*. El objetivo fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en estudio. En cuanto a la metodología uso el diseño no experimental aplicado – explicativo – causal. El resultado que obtuvo de su investigación fue que en la empresa pesquera Diamante S.A. existe un moderado manejo del talento humano, el 39% de los trabajadores señalaron que siempre recibieron apoyo por parte de sus jefes inmediatos en las decisiones de toman el

trabajo, así mismo resalta la confianza existente entre jefes y operarios. Concluyó que el talento humano se basa en la comunicación efectiva entre jefe y trabajador. En lo que respecta al tipo de liderazgo ejercido por los jefes de las áreas de la empresa investigada, se observó un resultado de 39% de los trabajadores considera que algunas veces las órdenes impartidas por sus jefes son arbitrarias, así mismo el 42% de ellos hace mención a muy pocas veces los jefes valoran los aportes que hacen los empleados, de forma que con estas cifras se puede deducir que en la empresa aún no existe completamente un liderazgo democrático ya que, existe rigidez al momento de dar órdenes y exigir resultados, de forma que aun poseen un sistema de trabajo basado en sumisión y en un débil involucramiento de los trabajadores.

1.3 Teorías relacionadas al tema

En la elaboración de todo trabajo de investigación surgen dos interrogantes: ¿Qué se busca? Información y ¿Dónde se busca? en el marco teórico. Entendido de esta manera, entonces el marco teórico es un conjunto de, principios, teorías enfoques científicos existentes, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática del fenómeno o fenómenos sobre el tema de interés en palabras de Ander-Egg (2011) el marco teórico es el que orienta la investigación, en el sentido de que “la teoría es la que decide lo que se puede observar” además “orientar el proceso de investigación, dándole el encuadre correcto al estudio que queremos realizar” (pp. 99 - 101)

Al respecto, Hernández, Hernández y Sampieri (2016) sugieren ciertos criterios para ordenar la información que se tiene sobre el tema a investigar; por ejemplo, por subtemas, por teorías, por índice, por orden cronológico o por el método de mapeo. El método de mapeo “implica elaborar un mapa conceptual y, con base en éste, profundizar en la revisión de la literatura y el desarrollo del marco teórico” (p. 76)

1.3.1 Definición de habilidades gerenciales

La Real Academia Española (2014) define a la habilidad como procedente del término latino *habilitas* y hace referencia al talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea, y el término *gerencia* se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, como coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar metas y objetivos de la organización. De acuerdo a esta definición podemos definir a las habilidades gerenciales como el conjunto de conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de grupo de trabajo u organización.

Bonache y Cabrera (2002) hace referencia a que las habilidades gerenciales son el manejo de las competencias por parte del gerente y estas contribuirá al cumplimiento de las funciones de organización, dotando a esta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado.

Así también, Madrigal (2009) indicó que, es el arte de dirigir o liderar y se requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Y sostiene que las habilidades “no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos” (p. 96). En efecto, el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un director, ya que es el quien está dirigiendo la estructura organizacional del plantel. Esto implica que la supervivencia de la escuela depende de sus habilidades, ya que este tiene que tomar constantemente decisiones sobre los objetivos, las acciones, los recursos a utilizar en la busca de la mejora de la eficiencia en las tareas.

Cuevas (2012) consideró que: las habilidades gerenciales, son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de directivo o líder de una organización. Dichas habilidades “son muy importantes y necesarias en todas las organizaciones humanas así como en cada una de sus áreas. De igual forma son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las organizaciones” (p.7)

Por su parte, Robbins (1999) manifestó que las habilidades gerenciales se entienden como “el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización” (p.125). El autor precisa la importancia del liderazgo y sus competencias para el logro de buenos resultados en una organización.

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo

Las habilidades gerenciales son “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia, herramientas o técnicas favoritas a la práctica”. (Katz, 1974 citado por Duncan, 1991) Estas habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse e implicar a otras personas, ya que el trabajo del director educativo requiere el apoyo de los docentes, de los padres y representantes para el logro de las metas deseadas.

Dimensiones de habilidades gerenciales

Katz (1974) citado por Duncan (1994) identificó tres habilidades básicas, que “cualquier persona que se dedique al management debería presentar” (p.81) y son: Habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas.

Dimensión 1: habilidades técnicas

Son aquellas desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta. Hacen referencia a la capacidad para aplicar el know how a un campo determinado dentro de la empresa, poniendo en práctica los conocimientos y transmitiendo la experiencia. Su trascendencia es mayor cuanto más se desciende en el organigrama, y cobra una importancia crítica en la interacción con los niveles operativos.

Según Humanus consulting (2017) “las habilidades técnicas involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa” (p.122) es decir, son los conocimientos especializados en el área específica de trabajo (obtenidos por el estudio y o experiencia) y a la capacidad para analizar problemas con el apoyo de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Incluyen conocimiento especializado de una actividad específica, así como habilidad para el análisis de problemas dentro de su especialidad y facilidad en el uso de herramientas y técnicas de la disciplina. Así un mecánico debe saber cómo utilizar las herramientas y el supervisor ha de ser capaz de enseñar al mecánico la forma de utilizarlas.

Dimensión 2: habilidades conceptuales

Implican la capacidad de ver el cuadro general. Este tipo de habilidad capacita a la persona para ver las interdependencias entre las distintas partes de una organización y cómo los cambios en una parte influirán en cambios en otras

partes. Las habilidades conceptuales permiten que los directores vean cómo su área de responsabilidad se relaciona con y es dependiente de otras áreas de la organización

Según Humanusconsulting (2017) las habilidades conceptuales “Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas creativos, etc.” Es la capacidad de entender la empresa como un todo, “pensar y trabajar con situaciones abstractas y complicadas, entender las relaciones entre todas las partes de la organización” (p.123)

Dimensión 3: Habilidades humanas

Son habilidades que capacitan a la persona para trabajar como miembro de un grupo y para establecer un esfuerzo cooperativo que pueda dirigirse hacia la consecución eficiente de objetivos comunes. Las habilidades humanas ayudan a los directores a tratar con las personas y utilizarlas en la motivación de sus empleados para una ejecución correcta, una comunicación efectiva y para proporcionar el tipo de liderazgo requerido por la organización.

En Workmeter (2014) Según Katz, las habilidades humanas:

Comprenden las habilidades sociales y relacionadas que ayudan al directivo en sus vínculos con otras personas. Implican la capacidad de trabajar con otros y de, al mismo tiempo, ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo. Esta habilidad es fundamental, ya que las relaciones interpersonales son una constante para un directivo, y debe ser puesta en práctica junto con las habilidades comunicacionales (p.10)

En definitiva en función del nivel en que se desarrolle la labor directiva, primarán unas habilidades sobre otras. Habilidades técnicas cobrarán protagonismo en la interacción con los empleados mientras que en posiciones de carácter más estratégico se valorará sobre todo el aportar habilidades conceptuales. Es obvio

que algunas habilidades, como las humanas, deben siempre estar presentes en los roles ejecutivos.

Características de las Habilidades Directivas:

Para Whetten y Cameron (2005) varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas:

Las habilidades directivas son conductuales: No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos de la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales. (Whetten y Cameron, 2005, p. 46)

Las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como contratar selectivamente o actividades cognitivas como trascender el miedo, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. “Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma” (Whetten y Cameron, 2005, p. 46)

Las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del coeficiente intelectual y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos

pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. (Whetten y Cameron, 2005, p. 47)

Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, puede requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas. (Whetten y Cameron, 2005, p. 47)

Las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles. (Whetten y Cameron, 2005, p. 47)

1.3.2 Definición de habilidades personales

La habilidad personal es el comportamiento de una persona que la predisponen a desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de actuación de una ocupación en un contexto profesional dado en cualquier tipo de organización (López-Fé y Figueroa, 2002, p. 96)

Para Lineehan (1984) es la capacidad “compleja de emitir conductas que optimicen la influencia interpersonal y la resistencia a la influencia social no deseada, mientras que al mismo tiempo optimiza las ganancias y minimiza perdidas en relación con las otras personas y mantiene la propia integridad” (p.123)

Libet (1973) manifestó que es una capacidad compleja de emitir conductas que son reforzadas positivamente o negativamente y de no emitir conductas que son castigadas o extinguidas por los demás. (p. 102)

Así también, para Alberti (1978) es la conducta que permite a una persona actuar según sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás.

Teorías que sustentan las habilidades personales

Teoría LIFO (Last In First Out – Último en entrar primero en salir)

Esta teoría se debe originalmente a seguidores, de la escuela de Erick Fromm. La teoría se fundamenta en una concepción de la personalidad. Parte de la idea de que no existe un estilo ideal de mando que sirva de modelo, sino que cada persona tiene su estilo particular, con sus puntos fuertes y sus riesgos. Un estilo puede ser eficaz en unas ocasiones y no eficaz en otras y que cada persona, para poder desarrollar eficazmente sus potenciales, debe tratar de conocer su estilo personal y la situación en que se desenvuelve (Rodríguez, 2003, p. 108)

La teoría proporciona un método que sin pretender cambiar el estilo de cada persona, permita descubrir el sistema que mejor va, lo utilice adecuadamente y sepa cuáles son sus límites y riesgos en situaciones de tensión. Existen cuatro estilos básicos o maneras de comportarse:

Estilo da y apoya

Se caracteriza por una manera de conducirse de tal suerte que la persona se gane el respecto de los demás. Desea ser una buena persona con valores firmes y bien asentados. De ser coherentes, se fundamenta igualmente en el altruismo. Suelen ser personas creativas y modestas. Es importante satisfacer para ellos las necesidades de otros. Si se siente amenazada una persona con este estilo puede mostrarse sumamente preocupada, poco práctica, autocrítica y sumamente dependiente. En los conflictos no luchará o será resistente, pasivo. Están centrados en las personas.

Estilo toma y controla

Aquí los logros son algo fundamental. Alto sentido por la urgencia temporal, tendencia a confiar en la propia experiencia y el propio juicio a actuar con prontitud y hacer cosas. Organizar e impulsar a otros, es para este estilo de suma importancia. Suelen ser personas dominantes. En momentos de tensión se estimula la actividad, un interés exagerado en el trabajo de todos y cada uno de los miembros del equipo y, a veces, un esfuerzo frenético por resolver problemas de forma inmediata.

Dimensiones de habilidades personales

Dimensión 1: Autoconocimiento

Es el proceso reflexivo (y su resultado) por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características. Como todo proceso, puede ser desglosado en diversas fases, como: autopercepción, autoobservación, memoria autobiográfica, autoestima, autoaceptación. No puede haber, pues, autoestima sin autoconocimiento. De ahí la importancia del autoconocimiento para el desarrollo personal.

El autoconocimiento es uno de los elementos de la inteligencia emocional. Goleman define auto conocerse como identificar los pensamientos, los

sentimientos y las fortalezas de cada uno, y notar cómo influye en las decisiones y las acciones.

Dimensión 2: Resolución de conflictos

Para Hugh, Ramsbotham y Woodhouse (1991) el conflicto es una circunstancia inherente a cualquier grupo social, y se da porque sus participantes tienen intereses y metas diferentes, que con frecuencia confrontan a los de los demás. Lo mismo es válido para los enfrentamientos entre grupos. También puede surgir por cambios en actitudes o tradiciones que se oponen a los existentes. Que sea inherente implica que los conflictos son inevitables; sin embargo, la manera de enfrentarlos puede cambiar, ya que depende de hábitos y actitudes de las partes involucradas

Hellriegel (2009) citado por García (2010) mencionó que en el manejo de conflictos juegan tres elementos básicos: las habilidades de los directivos, los estilos interpersonales y la estrategia de la negociación.

Asimismo, Bermejo (2013) definió el conflicto como:

Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Conflicto no es más que personas viendo un problema desde diferentes perspectivas.” “Conflicto es percibir diferencias o incompatibilidad resultado de varias formas de interferencia u oposición. (pp. 10-11).

Como menciona el autor, el conflicto surge cuando en una de las dos partes involucradas, una de las partes se encuentra afectada.

Respecto al conflicto Alvarado (2008) manifiesto que: Los objetivos incompatibles son la condición que toman en cuenta los miembros de las partes involucradas en el conflicto para el trato adecuado. Cuando las acciones de las partes involucradas son mutuamente incompatibles, entonces surge el conflicto.

Así también, Casamayor (2002, citado en Minedu 2013) señaló que: “un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima”. (p.18)

En definitiva el conflicto ocurre cuando existe enfrentamiento de intereses entre las personas, cuando no hay entendimiento en las partes involucradas es decir no se ponen de acuerdo, cuando la forma en que se perciben las cosas son diferentes para ambas partes involucradas, cuando las acciones son de incompatibilidad, cuando la actitud se torna hostil y agresiva.

Dimensión 3: Autocontrol

El autocontrol es la capacidad de ejercer dominio sobre uno mismo, es decir, de controlar las propias emociones, comportamientos, deseos, o simplemente estar tranquilo. Como lo manifiesta Goñi (2008) es la capacidad que permite afrontar cada momento de la vida con mayor serenidad y eficacia.

Lo primordial del autocontrol en la persona es que involucra la capacidad de formular juicios, tomar decisiones para así actuar con independencia y libertad “el autocontrol es la base de la autorrealización” (Marian Guzmán, 1997) desde el enfoque de la educación deriva del sentido crítico, insistiendo en el desafío de lograr la libertad del individuo y potenciando capacidades que permitan actuar con responsabilidad frente a la sociedad, además de logara la igualdad y autocontrol responsable (Abarca, Figueroa y Santander, 2013)

Por ello, para poder lograr el autocontrol de las emociones se debe evitar juicios erróneos, siempre pensar lo que dice o responde, poseer la capacidad de concentración y atención, conocer nuestras responsabilidades, saber respirar para liberar ansiedad y confiar en nuestras decisiones.

Por otro lado se tiene a la alfabetización emocional, que se refiere a la “habilidad general para aprender, pero particularmente al autocontrol emocional, manejo de las emociones, aprovechamiento productivo de las mismas, en el

manejo de las relaciones interpersonales (habilidades sociales) y, como corolario, en el mejoramiento académico” (IPET, 2003, citado por Garro, 2013, p. 15).

Para Goleman (1995) el autocontrol es fundamental textualmente manifiesta: “inteligencia emocional”, es un conjunto de habilidades, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. De allí, la gran significancia de las emociones en la formación de la persona.

En definitiva, el autocontrol es lograr controlar y manejar los sentimientos, esta capacidad se basa en la conciencia de uno mismo, en la capacidad de tolerar las emociones sean positivas o negativas siendo ello clave para el bienestar emocional, así también es la capacidad de lograr serenarse, tranquilizarse de liberar tensión y ansiedad.

Dimensión 4: Autoconfianza

La autoconfianza es el estado interno que implica un conocimiento real de la dificultad del objetivo, de los recursos propios que uno puede utilizar para conseguir este objetivo y, en función de todo ello, de las posibilidades realistas que uno tiene que lograr. (Buceta, 2004)

Para Pulido (2011) la autoconfianza consiste en tener un planteamiento mental positivo sobre lo que va a suceder, esta puede traducirse en expectativas realistas sobre un fin que se persigue o desea conseguir, y de lo cual se está convencido de lograr.

Al respecto, Owen (2007) señala que la autoconfianza es la capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, ésta logra movilizar todo el potencial cognitivo y emocional del sujeto, y logra convencer a éste de que el éxito es un logro personal y que puede contagiarse al entorno de trabajo.

Asimismo, Sánchez (2008) manifiesta que la autoconfianza como la creencia de que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación.

Finalmente, la autoconfianza es el convencimiento de que una persona se sienta capaz de lograr un objetivo, realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver dificultades. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

Dimensión 5: Equilibrio emocional

Es un nuevo concepto de coaching a corto plazo que combina varias técnicas extremadamente efectivas. Este método es rápido, sencillo para encontrar tu equilibrio. Úsalo para conseguir tus metas profesionales y personales. Utilizado por ejecutivos, artistas y deportistas para alcanzar sus metas y aumentar su bienestar.

Dimensión 6: Comunicación

Etimológicamente el término comunicación viene del latino “comunicare” que significa hacer partícipe a alguien de algo, entenderse con alguien; es decir, acción y efecto de comunicarse (Gutiérrez, 2009).

La comunicación es el hecho fundamental de los seres vivos, donde se hallan en unión con el mundo y en relación entre ellos, a través del cual se transmiten experiencias e información sobre el mundo circundante con otras personas dentro de un contexto determinado (O’ Sullivan, 1996).

Comunicar es un arte, se transfiere e intercambia información, emociones, entre otros. Asimismo, se puede definir como el proceso mediante el cual un emisor transmite alguna información a un receptor, o la relación interhumana a través de la cual dos o más personas logran un entendimiento empleando el dialogo y aceptando las diferencias existentes (Gutiérrez, 2009).

Dimensión 7: Empatía

La empatía es la habilidad de reconocer las emociones ajenas, partiendo de la conciencia de uno mismo, cuanto más autoconciencia se tenga más hábiles serán las interpretaciones.

Las personas que tengan esta habilidad son más perceptivas a las señales que indican lo que otra persona necesita o desea, siendo importante la habilidad de interpretar acciones, gestos, conductas, entonación de voz u otras señales observables, la empatía pasa por ponerse en el lugar del otro.

Para Goleman (2000) es una habilidad que desarrolla la conciencia del manejo de las emociones, el autocontrol, todo ello para mantener una relación con lo cognitivo ya que ambas inteligencias son integradas para obtener el éxito. Se ha demostrado en diferentes estudios dados por el autor que la inteligencia emocional mejora las habilidades sociales, cognitivas, las emociones, el dominio de sí mismo, eficacia en la resolución de conflictos y mejora el clima volviéndolo más positivo.

Dimensión 8: Capacidad de escucha

Escuchar es una habilidad muy poco desarrollada en la formación educativa. El énfasis principal está puesto en educar el hablar y el escuchar es pasivo. Sin embargo, la capacidad de escuchar es un pilar fundamental en los negocios por cuanto habilita o deshabilita a las organizaciones en su misión de adaptarse a los cambios del entorno y, un paso más allá, inventar el futuro anticipándose a las futuras demandas y requerimientos de clientes y mercados

Es la aptitud de una persona para comprender e interpretar símbolos visuales y auditivos. Incluye: Recepción auditiva, que evalúa la aptitud de la persona para deducir el significado del material presentado verbalmente; Recepción visual, que mide la aptitud del niño para obtener el significado de símbolos visuales (Freixas, 2007)

Al respecto, Bravo (2002, p.47) señala que “el proceso receptivo, es aquél mecanismo que involucra las habilidades del reconocimiento y comprensión de los estímulos lingüísticos”. Asimismo, Muñoz (2009) entendió por proceso receptivo a “la forma de interpretar y comprender la información que se obtiene a través de los sentidos; para lo cual se debe de considerar tres aspectos, el cómo llega la información, como agrupamos la información y como combinamos dicha información” (p.133).

1.3.3 Variable: Gestión participativa

El vocablo gestión, viene del término “management”, que traducido al español del inglés significa administración y traducido del francés significa dirección y se orienta a la calidad de los procesos “la gestión se relaciona en la literatura especializada como management y esta es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia” (IIPE, Unesco, 2000, p. 16).

En el ámbito educativo, la gestión se desarrolla a través de un proceso que toma en cuenta elementos de planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación. Según, Alvarado (1990) la gestión educativa es: “El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” (p. 27).

La Ley General de Educación N° 28044 señala que el director es la máxima autoridad de la institución educativa y responsable de la gestión pedagógica, gestión administrativa y la gestión institucional. En esta nueva ley se encuentra incluso a un directivo escolar negociador, concertador y facilitador del diálogo “que lidera la participación de la comunidad escolar”. “Todos los actores de la comunidad educativa trabajan colaborando activamente, aportando sus ideas y planteamientos en las distintas instancias del proceso; para lo cual es necesario un clima de relaciones humanas donde primen el respeto, la tolerancia y la equidad” (Unesco, 2011).

Guerrero (2005) textualmente expresa que:

Para contribuir a esta nueva escuela, desde hace algunos años, se viene impulsando espacios formales de participación de alumnos y docentes con el fin de involucrarlos en aspectos claves de la gestión escolar. Tal es así, el caso de los municipios escolares, espacio de organización, propuesta y decisión de los alumnos. Asimismo, el Consejo Educativo Institucional, instancia representativa de cada uno de los miembros de la escuela, creada con el fin de que las escuelas puedan poner en práctica su autonomía bajo un contexto de

corresponsabilidad de parte de docentes, padres, alumnos y servicio educativo. (p. 56)

Estos espacios son órganos de consulta del director y de opinión de estudiantes en temas vinculados a la gestión del centro, tales como: Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), Plan de Trabajo Anual, Reglamento Interno y la Gestión del Director.

El proceso de democratización de la escuela es una tarea permanente en el Perú y para tal se implementan diferentes planes desde el Sector Educación, sin embargo, los principales aportes se dan desde los instrumentos normativos o rectores que expresan, en suma, el deseo de iniciar o continuar el fortalecimiento de espacios y prácticas de democracia.

Por otro lado se tiene que la participación es “una acción humana enmarcada en procesos de comunicación interactivos que se orienta a la toma de decisiones, dentro de un contexto organizado, sobre la base de propósitos sociales compartidos” (Romeo, Llaña y Fernández, 2002, p. 24) para la cual se requiere de una comunicación abierta.

Varios autores definen a la participación como "la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos" (Gento, 1994, p. 11) o como "la parte de poder ejercida por subordinados en una organización" (Muñoz y Román, 1989, p. 98).

Los conceptos de participación en la escuela no dejan de estar asociados a términos como medio o mecanismo (Pascual, 1988; Fernández y Guerrero, 1996; Isaacs, 1991) y más estrechamente al poder (Sánchez de Horcajo, en Fernández y Guerrero, 2005; Amarante, 2000). Para entender estas concepciones, se ha de tener en cuenta lo que venimos sosteniendo sobre los estilos de liderazgo de los directores y la manera cómo a través de éstos se configuran también los sentidos de la participación o el control de ésta en la escuela.

Pascual (1988) textualmente afirma que la participación es:

Un instrumento, medio, estructura, técnica [...] pero, por debajo, o dando sentido a todo eso, la participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos. (p. 38)

De acuerdo al autor; la participación se trata de que los miembros de una organización tengan diferentes grados de participación en la toma de decisiones, pero esa participación debe guardar relación con el grado de responsabilidad.

A decir, de Fernández (1996) “La participación puede concebirse como un mecanismo para que las personas se involucren en los procesos de toma de decisiones e implementación de acciones”. (p. 6)

Por otro lado, desde el enfoque del ejercicio ciudadano desde la escuela, Isaacs (1991) señala que “la participación es un derecho de la persona en función de la dignidad humana y, a la vez, un medio imprescindible para conseguir un sistema educativo eficaz”. (p. 208)

Así también, Sánchez de Horcajo (1979) citado por Fernández, G. (1996, p.8) define la participación como “la parte de poder o de influencia ejercida por los subordinados en una organización y considerada como legítima por ellos mismos y por sus superiores”.

En esa misma línea, Amarante (2000) señala que “cuando se participa en una estructura organizativa, se produce la asunción personal o grupal de una determinada cuota de poder que no debe estar más que al servicio de los intereses comunes y objetivos institucionales, prescindiendo de los intereses individuales”. (p. 51)

Distinguiendo además la calidad o grado de participación, López (1996) la considera como un continuo que refleja distintos grados de acceso a la toma de decisiones, también la entiende como una estrategia de intervención en la organización. Al igual que Gento (1994), quien entiende la participación como “la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de

decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos” (p.11).

En el ámbito educativo, generalmente la participación no siempre es abierta a todos los participantes por igual, sino que existe una desigual distribución del poder, ya que, en los centros educativos la participación se limita a muy pocas personas, las cuales, muchas veces, no representan la comunidad educativa adecuadamente. “El resultado es que llega a haber demasiado poder en manos de unos pocos o se dejan a estos grupos con una autonomía muy limitada respecto a las decisiones que puedan tomar” (Isaacs, 1991, p. 210).

Por ello, Rowbottom (1977) citada por Munn (1993, p. 9) manifiesta que siempre debe existir relación directa entre participación y responsabilidad, pues, "Una responsabilidad concreta y personalizada de cada individuo, de modo que su rendimiento en la función que ha de cumplir responda a las expectativas previstas". De esta manera se asegura la autonomía e independencia de la organización y decisión de docentes, padres y estudiantes, en aquellos escenarios que así lo requieran, y la necesaria decisión conjunta, en otros casos (Rico Vercher, 1993).

En tal sentido, la gestión participativa es un modelo de mejora organizativa que tiene como base la disposición de los canales de comunicación ascendente desde los colaboradores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, valerse de las decisiones de mejora cogidas a través de estos canales (Pérez, 2006).

Así también, Estévez y Abarzúa (2003) citan a (Hermel, 1988; Sekiou 1993 y Lawler, 1996) quienes textualmente expresan que la gestión participativa es:

Una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización.[...] Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de

optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales (p.14).

En el campo educativo la gestión participativa es el “conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica, en con y para la comunidad educativa”. Con la finalidad de concentrar, situar, centrar a la Unidad Educativa en torno a los aprendizajes de los estudiantes. (Palomera, 2007, p. 71)

Es decir, es una forma de organizar un trabajo, involucrando a todos los actores educativos, en un clima de confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso, que permita desarrollar las buenas relaciones interpersonales para generar el éxito del logro de las metas institucionales.

Teorías que sustentan la variable gestión participativa.

La gestión participativa se fundamenta en una buena política de comunicación interna, ya que esta puede estructurar y canalizar el conjunto de mensajes que se intercambian entre los diferentes agentes colectivos (equipos o áreas) o individuales que forman parte de la una organización. Al respecto Saladrigas (2005) describe los siguientes enfoques comunicativos en las organizaciones:

Enfoque mecánico.

El enfoque mecánico de la comunicación al interior de una organización tiene como pilares la red formal de comunicación y la información, en este enfoque la comunicación se da en sentido vertical de arriba hacia abajo (comunicación descendente). En este enfoque se tiene por inconveniente la deshumanización de los colaboradores de la organización, en este enfoque no interesa la interrelación con los pares, existe kilómetros de distancia entre los colaboradores sin cargo y la alta dirección, por lo tanto los trabajadores tienen nula participación en la solución de conflictos, problemas y mucho menos en la toma de decisiones (Saladrigas, 2005).

Enfoque psicológico.

El enfoque psicológico, este enfoque sostiene que la comunicación en una organización tiene que ver con los rasgos psicológicos de los receptores de los mensajes y que tienen que ver con sus características personales, su grado de cognición, conocimiento, persuasión, percepción, actitudes, comportamientos y personalidad de los trabajadores de la organización que reciben la comunicación, la procesan, interpretan y responden (Saladrigas, 2005).

El enfoque sistémico.

El enfoque sistémico sostiene que la comunicación en una “organización interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno”. Lucas Marín (1997, p.61) (citado en Saladrigas, 2005).

El enfoque contingencial.

Se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta”. Fernández (2001, p.104) (Citado en Saladrigas, 2005).

Los enfoques presentados muestran claramente los diferentes comportamientos comunicativos, con funciones y finalidades muy distintas la una de la otra. El enfoque mecánico es muy intransigente ya que los sujetos comunicativos no transmiten emociones o la información es algo despersonalizada, muy usado en la función exhortativa de las organizaciones, además que no permite que el clima de la misma organización sea cordial y aún menos amical.

Cuando las instituciones se inclinan hacia este enfoque comunicativo, se genera un malestar perjudicando el trabajo en equipo, la identificación con sus compañeros de trabajo y con la misma organización. El enfoque psicológico o humanista favorece más las relaciones personales de los trabajadores ya que la información es más persuasiva porque va cargada de emociones que pueden

beneficiar el clima laboral, claro siempre y cuando se mantenga la objetividad y la finalidad específica de lo que se comunica. Por otro lado está el enfoque sistémico que ve la comunicación como un todo donde las leyes, reglas, los sujetos y los contextos tienen que tomarse en cuenta, es más estratégica ya que tiene un objetivo organizacional el cual no debe apartarse. Hay que tener cuidado con este enfoque porque si bien es cierto es integrador, puede ser utilizado para controlar al personal o cometer excesos. En cuanto al enfoque contingente podría decirse que es sistémico por sus características pero que toma en cuenta los recursos, la tecnología y el ambiente.

Evolución de la gestión participativa

El movimiento “Righttomanage” fue uno de las corrientes que critico fuertemente a la escuela de Taylor, pues esta corriente buscaba una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, (Myland y Heenan, 2005). Y según Barbosa (2009), el origen de la gestión participativa está en los “movimientos de las relaciones humanas”, difundida en las décadas de 1960 y 1970, fortaleciéndose en la década de los 80 con propuestas de estructuras y procesos que modificaban los principios y métodos empresariales.

Desde entonces, diversos estudios y posturas resaltan la necesidad de enfoques de carácter más participativo en la gestión, (Bhaskar y Roger, 2001; García, 2005), sobre todo en la gestión del sector público (Barbosa, 2009) donde posiblemente el campo de mayor aplicación sea la gestión de recursos naturales, (Bots y van Daalen, 2008; van der Wal, 2014).

En el sector educativo, los modelos de participación encuentran un lugar dentro los procesos de gestión, cobrando un carácter diferencial frente otro tipo de contextos, lo que se evidencia la particularidad de los procesos administrativos en educación, como lo resaltan Warner y Palfreyman (1996). O tal como lo exponen Mujica y Pérez (2009) “el clima organizacional en las Instituciones educativas [...] se caracteriza por involucrar diferentes elementos estructurales, funcionales y personales, que, integrados en un proceso dinámico, le confieren un estilo peculiar a la gestión de la gerencia en la organización” (p.399).

Según McDaniel y Ashmos (1980), la gestión participativa es una de las mejores formas de afrontar la complejidad, dada por las múltiples interacciones con sistemas externos y elementos internos de carácter impredecible; la comunicación es un factor determinante. Esta complejidad y particularidad de la escuela como organización, ha generado una variedad de concepciones de la institución escolar, su objetivo, sus componentes y formas de intervención (y dirección).

Las concepciones pedagógicas y de gestión, interactúan entre sí para dar lugar a una serie de modelos de gestión educativa. Al respecto, Casassus, (2000) señaló que la conceptualización y sus concurrentes, están altamente relacionadas con cosmovisiones del mundo, el autor remarcó la tensión que emerge entre la visión autoritaria, orientada a resultados y la visión democrática de la gestión, orientada a los recursos humanos, para él, los modelos obedecen a un desarrollo histórico, que inicia en intentos de racionalización. Otras visualizaciones entienden la gestión como “el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción” (Casassus, 2000, p.5), lo que resalta el carácter altamente comunicativo de los enfoques más democráticos.

En esta misma línea se encuentra la propuesta Velasco (2000) con un modelo que resalta la participación (del docente) como el eje clave para buscar la mejora de la calidad educativa, con un fuerte piso teórico en los círculos de calidad total nacidos en Japón y la teoría Z de la administración. La novedad de este modelo, está en que la participación se conceptualiza como el involucramiento de los actores, así como en el llamado a definir los criterios de calidad.

Dimensiones de la variable gestión participativa:

Según Estevéz y Abarzú (2003) cualquiera sea la naturaleza teórica de la participación en el proceso (concepción, forma, ejecución) es posible identificar diferentes grados o niveles de participación.

Dimensión 1: Nivel informativo

Tener información suficiente sobre cualquier actuación pública es imprescindible para que pueda existir la participación de los afectados por dichas actuaciones. Información implica también Formación: la información que no es comprendida no sirve, por lo tanto a veces es necesaria una labor previa de formación. Por ejemplo, para iniciar un proceso de participación ciudadana en urbanismo es necesario informar no sólo de lo que la municipalidad quiere realizar sino, previamente, de las diferentes posibilidades existentes con arreglo a las normativas legales, las repercusiones económicas y sociales de los procesos urbanísticos, etc. (Estevéz y Abarzú, 2003, p. 89)

En el campo educativo constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición, por parte de la escuela, de información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los actores y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los actores; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje del alumnado, entre otros.

La gestión participativa está basada en una buena comunicación. Por lo tanto, puede disponer de canales muy diversos para transmitir la información.

Para Estevéz y Abarzú (2003) es importante que el canal o canales escogidos estén en sintonía con la naturaleza de la información comunicada y de las necesidades del emisor (trabajadores) y del receptor (dirección). Algunos de estos canales estructurados son:

Equipos de mejora: se trata de grupos de trabajadores organizados para desarrollar una iniciativa de mejora concreta, elaborarla colectivamente y presentarla a la dirección.

Círculos de calidad: son grupos de trabajadores organizados de manera permanente para estudiar sistemáticamente y mejorar un proceso complejo. A

diferencia de los equipos de mejora, es una estructura estable que rompe la división taylorista entre gente que piensa y gente que hace.

Equipos de intervención: se forman específicamente para afrontar una necesidad concreta que precisa de una intervención inmediata. Por naturaleza son muy activos, pero efímeros.

Premios a ideas de mejora: muchas iniciativas de mejora se traducen en valor y ahorro de costes para la organización. Parte de este valor generado puede dedicarse a premiar ideas de mejora y a organizar convocatorias de concursos de ideas. Sin embargo, la recompensa económica no es la única posible y pueden establecerse otros mecanismos compensatorios.

Comunidades virtuales: son foros de debate donde los trabajadores pueden discutir de manera participativa iniciativas de mejora o explicitar el conocimiento informal de la organización. Es positivo que cuenten con un moderador que compendie y organice periódicamente la información que generan.

La pregunta del mes: es una manera de fomentar la participación entorno a un área concreta sobre la cual se desee conocer la opinión de los trabajadores.

Buzón de sugerencias: es una forma clásica de participación que recientemente se ha refinado con las nuevas tecnologías. Puede ser un buen canal para expresar iniciativas anónimas o todavía poco articuladas que después se desarrollarán por medio de otros canales.

Intranet: red de distribución de información basada en el hipertexto de Internet pero accesible sólo a trabajadores de la organización. La Intranet es un medio que aglutina de manera accesible en un mismo contenedor diversos canales de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales: buzón de sugerencias, tablón de anuncios, encuestas de opinión, notas informativas, noticias de actualidad, boletines, etc. Los desafíos pendientes de la Intranet son dejar de ser una herramienta estricta de información para convertirse en una herramienta de gestión integral y garantizar el acceso a la información a los trabajadores que no disponen de ordenador (mediante puntos de acceso en áreas públicas).

Abrir canales de retorno de información: las comunicaciones escritas en un sentido descendente (de la organización al trabajador) siempre tienen que ir acompañadas de frases como "si tenéis cualquier duda o sugerencia dirigíos a...") con el fin de que la comunicación sea bidireccional.

Estudios de clima: son una buena herramienta para conocer la opinión pública interna y ajustar en consecuencia la estrategia y la política comunicativa.

Sesiones presenciales: por su riqueza comunicativa sigue siendo el canal privilegiado para transmitir y recibir información a personas y equipos.

Las entrevistas tienen que adaptarse a la situación concreta y a las capacidades del receptor. Las reuniones tienen que ser planificadas, contar con un orden del día (sin renunciar, sin embargo, a un turno abierto o de ruegos y preguntas que añada flexibilidad) y fomentar el diálogo y la implicación de los asistentes. Es altamente recomendable elaborar un acta de la reunión porque su redacción contribuye a concretar los objetivos y es útil para la consulta de aquéllos que no hayan podido asistir.

Dimensión 2: Nivel colaborativo (consulta y debate)

Significa que los afectados den su opinión, realicen sugerencias y alternativas, y se abra una fase de dialogo entre administración y ciudadanos. A través de la información y la consulta se podrá llegar a propuestas de consenso que, a la larga, serán más eficaces y útiles que las realizadas sin participación

En el campo educativo, constituye el nivel más común de participación y se refiere a la cooperación de padres, madres y apoderados/as en actividades tales como: actos o eventos escolares; ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos y valores en el hogar y eventualmente a nivel del aula; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.).

En el trabajo colaborativo, un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas.

Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

La conformación de equipos de trabajo se da en tiempos y formas diversas, esto no significa tácitamente que sus miembros trabajen en colaboración, pues se presentan implicaciones necesarias de reconocer, como la adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existente, la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de grupo, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva, entre otras.

Estas implicaciones se convierten en tarea fundamental de una organización; se requiere de esfuerzos que tienen sentido siempre y cuando se concentren en lograr la concurrencia de factores como voluntad, decisión y participación por parte de los miembros del grupo, de los que muestran alguna resistencia a los propósitos generales y de los que se integran. Establecer dinámicas de colaboración en un equipo se convierte, entonces, en una tarea compleja y permanente, pues de ello depende el funcionamiento del equipo. (Estevéz y Abarzú, 2003, p. 109)

Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional —en el ámbito del sistema educativo, escuela y aula— que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el

diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se lleguen a acuerdos y se cumplan.

En suma, se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional.

Dimensión 3: Nivel consultivo decisión

Para este nivel se requiere la implementación, por la escuela o el Centro de Padres y Apoderados, de instancias de consulta sobre diversos temas. Hay que diferenciar instancias donde la escuela no está obligada a ejecutar las decisiones sugeridas y otras donde éstas se incorporan al proceso mayor de toma decisiones de la escuela. Es importante, además, que estos mecanismos se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder en la escuela.

Este nivel de participación representa el nivel básico de influencia que personas y grupos pueden tener al ser convocados a participar de un proceso de consulta. El objetivo del proceso de consulta es recoger opiniones, propuestas e intereses de las personas y grupos que participan. La consulta no es vinculante para la autoridad. Sin embargo, a partir del análisis de la experiencia de consultas en diversos países de la región se han construido dos estándares interrelacionados y recomendables.

El primero es que la autoridad debe comunicar su decisión final y fundamentar por que incluyó algunas propuestas y otras no. El segundo estándar es que la autoridad incluya sólo propuestas que tengan viabilidad técnica, económica y política. Por lo mismo, se espera que las propuestas no incorporadas sean descartadas por motivos objetivos y no por razones de preferencia personal de la autoridad.

Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos: En un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela: mesas de negociación, consejos o comisiones (Consejos Directivos, de Profesores, Equipos de Gestión Escolar, Consejo escolar, etc.). En un subnivel mayor se permite a los apoderados asumir responsabilidades o cargos a nivel de la gestión administrativa o pedagógica de la escuela (programas o proyectos innovadores, etc.).

Es preciso considerar la condición de que los padres, madres y apoderados/as puedan plantearse en forma informada y propositiva, superando el nivel de la mera demanda. También se debe asegurar la elección de representantes de padres y apoderados que lleven las inquietudes de éstos a los niveles más altos.

1.4 Formulación del problema

Problema general

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04-2016?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016?

Problema específico 2.

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016?

Problema específico 3.

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016?

1.5 Justificación del estudio

Justificación teórica

La pertinencia teórica radica en contar con información científica valiosa que permite tener un mayor conocimiento de las variables: Habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa, ya que uno de los cambios que se ha hecho desde el Ministerio de educación es nombrar en todas las escuelas públicas a directivos que por concurso accedan a esos cargos como líderes pedagógicos; que influyan, inspiren y movilicen las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico lo cual implica que cada directivo debe haber desarrollado habilidades gerenciales y personales para realizar una buena gestión participativa, debido a que el papel de la gestión, requiere de una verdadera transformación tomando en cuenta los objetivos propuestos del Proyecto Educativo Nacional, pretendiendo establecer con esta investigación como los gerentes relacionan su praxis con la integración de la escuela en la comunidad y en qué medida están cumpliendo los aspectos fundamentales de la reforma educativa.

Justificación práctica

La gestión participativa es asumida como; un conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. Y desde el punto de vista administrativo y comunitario, exige la participación de la comunidad educativa y del entorno de la escuela para gestionar la calidad educativa. Para ello requiere, de habilidades; tanto gerenciales como personales desarrolladas por el director o gerente para permitir el logro de lo señalado, de allí la importancia de este estudio.

En tal sentido, el director y del estilo que imprima su gestión dependerá la integración de la escuela a la comunidad, de tal manera que el director que ama a

su institución educativa generará la participación, la impulsará, escuchará, creará en sus colaboradores, y resolverá, mediante el diálogo, los conflictos, se acercará a la comunidad para promover la sensibilidad, la participación de ésta, en la auto y co-gestión, solucionando los problemas confrontados en la escuela y su entorno.

De allí su justificación y relevancia social, puesto que la gestión participativa representa la vía para lograr la integración escuela-comunidad, bajo objetivos comunes, de tal manera que, la escuela se integre a la comunidad a través de proyectos y propuestas, elaborados de común acuerdo, donde todos asuman el compromiso de aunar esfuerzos por el bienestar colectivo. Teóricamente, los planteamientos hechos dieron apoyo a este estudio, cuando se señala que, una organización dirigida por un director que promueva la gestión escolar participativa, crea una estructura organizada y sólida, generando niveles de motivación, participación, admiración, respeto, confianza compromiso y lealtad.

Justificación metodológica

La investigación servirá como marco de referencia metodológico para otras investigaciones, que para su elaboración se hizo uso del método científico y para realizar el trabajo de campo se utilizaron tres instrumentos cada uno de ellos validados y con una confiabilidad alta, quisieran profundizar sobre las variables objeto de estudio e igualmente, se elaboraron dos instrumentos validados y confiables, de allí el valor que reviste esta investigación, para mejorar la calidad educativa de tal manera que los instrumentos podrán ser utilizados por futuros investigadores para realizar sus estudios respectivos.

Justificación epistemológica

En la educación es necesario examinar el hecho educativo de manera reflexiva y crítica, para hacer un diagnóstico de cuáles son los avances que se obtienen y que obstáculos impiden su mejora continua.

Desde este punto de vista, esta investigación se justifica como un aporte teórico de la gestión participativa dentro de un enfoque interactivo. El estudio es relevante, considerando que se trata de la gestión participativa que realizan los

directivos, quienes asumen el rol de líderes pedagógicos en las instituciones educativas, haciendo que la gestión bajo su liderazgo sea participativa, compartida y trascendente, es decir, que tenga un liderazgo de calidad en el manejo de la dirección.

Es conveniente considerar que el papel de los directivos no puede ser descontextualizado, sino que debe comprenderse como parte de un conjunto de relaciones ambientales, personales y organizativas que, combinadas, influyen en el buen funcionamiento de la institución educativa.

Esta investigación es importante para los líderes pedagógicos directores, subdirectores y coordinadores, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo de investigación que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que vive, desde la perspectiva gerencial, la institución educativa las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Hipótesis específicas

Hipótesis específico 1.

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Hipótesis específico 2.

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Hipótesis específico 3.

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

1.7 Objetivos.

Objetivo General

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo en las instituciones educativas de la Red N°15 UGEL 04.

Objetivo específico 2.

Establecer la influencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Objetivo específico 3.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

II. Método

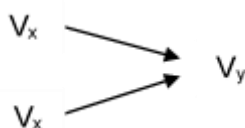
2.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental; correlacional - causal de corte transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 165) es no experimental“, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural”; y, es de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.151).

Gráficamente se denota:

Gráficamente se denota:



Dónde:

V_x = habilidades gerenciales

V_x = habilidades personales

V_y = Gestión participativa

2.2 Variables

2.2.1 Habilidades gerenciales

Definición conceptual:

Cuevas (2012) considera que:

Las habilidades directivas, son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en

el rol de directivo o líder de una organización. Las habilidades directivas son muy importantes y necesarias en todas las organizaciones humanas así como en cada una de sus áreas. De igual forma son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las organizaciones. (p.7)

Tabla 1

Operacionalización habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y rango
Habilidad conceptual	Habilidad para el análisis	1, 2 3, 4	Ordinal	Bajo (8 - 18) Moderado (19 - 29) Adecuado (30 - 40)
	Habilidad para la comparación	5, 6 7, 8		
	Habilidad para la contratación			
Habilidades técnicas	Tareas específicas	9, 10	Siempre = 1	
	Entrevista	11, 12	Casi siempre = 2	Bajo (8 - 18) Moderado (19 - 29) Adecuado (30 - 40)
	Evaluación	13, 14	Neutro = 3	
	Convivencia	15, 16	Casi nunca = 4	
Habilidades humanas	Motivación	17, 18, 19	Nunca = 5	Bajo (14 - 32) Moderado (33 - 51) Adecuado (52 - 70)
	Bien común	20, 21, 22		
	Equipo de trabajo	23, 24, 25		
	Empoderamiento	26, 27, 28		
	Mediador	29, 30		
Variable				Bajo (30 - 69) Moderado (70 - 109) Adecuado (110 - 150)

2.2.2 Habilidades personales

Definición conceptual: Es el comportamiento de una persona que la predisponen a desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de actuación de una ocupación en un contexto profesional dado en cualquier tipo de organización (López-Fé y Figueroa, 2002)

Definición operacional:

Es el análisis de las diversas formas de las habilidades personales, presenta ocho dimensiones: Dimensión de información, Autoconcepto, Resolución de conflictos, Autocontrol, Autoconfianza, Equilibrio emocional, Comunicación, Empatía y Capacidad de escucha, así como y 20 indicadores, con 32 ítems, medidos en la escala de Lickert.

Tabla 2

Operacionalización de la variable habilidades personales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y rango	
Autoconcepto	Comportamiento	1, 2	Ordinal	Bajo (4 - 9)	
	Actitudes	3, 4		Moderado (10 - 15)	
	Apertura			Adecuado (16 - 20)	
Resolución de conflictos	Selecciona información	5, 6,		Bajo (4 - 9)	
	Analiza los problemas	7, 8		Moderado (10 - 15)	
	Analiza consecuencias			Adecuado (16 - 20)	
Autocontrol	Impulso emocional	9, 10		Moderado (10 - 15)	
	Estrés	11, 12		Adecuado (16 - 20)	
	Manejo de emociones				
Autoconfianza	Seguridad	13, 14,		Muy en desacuerdo(1)	Bajo (4 - 9)
	Decisivo	15, 16		En	Moderado (10 - 15)
	Confianza			desacuerdo(2)	Adecuado (16 - 20)
Equilibrio emocional	Manejo de conflictos	17, 18	Ni acuerdo ni	Bajo (4 - 9)	
	Equilibrio emocional	19, 20,	desacuerdo (3)	Moderado (10 - 15)	
Comunicación	Escucha opiniones	21, 22	De acuerdo (4)	Adecuado (16 - 20)	
	Asertivo	23, 24	Muy de acuerdo (5)	Bajo (4 - 9)	
				Moderado (10 - 15)	
Empatía	Solidario	25, 26		Adecuado (16 - 20)	
	Comunicación	27, 28			
Capacidad de escucha	Comunicación gestual	29, 30		Bajo (4 - 9)	
	Resolutivo	31, 32		Moderado (10 - 15)	
				Adecuado (16 - 20)	
Variable				Bajo (32-74)	
				Moderado (75 - 117)	
				Adecuado (118 - 160)	

2.2.3 Gestión participativa

Definición conceptual: Es un modelo de mejora organizativa que tiene como base la disposición de los canales de comunicación ascendente desde los colaboradores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, valerse de las decisiones de mejora cogidas a través de estos canales (Pérez, 2006).

Definición operacional:

Es el análisis de las diversas formas de intervención en la gestión participativa, encontramos tres dimensiones: Dimensión de información, Dimensión de colaboración y dimensión de Toma de decisiones, así como y 9 indicadores, con 25 ítems, medidos en la escala de Likert.

Tabla 3

Operacionalización de la variable gestión participativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Nivel y rango
Nivel informativo	Comunicación	1, 2,3, 4	Ordinal	Baja (8 - 18)
	Cooperación	5, 6, 7, 8		Moderada (19 - 29)
	Consolidación			Alta (30 - 40)
Nivel Colaborativo	Propuesta de desarrollo	9, 10	1 Nunca	Baja (7 - 16)
	Delegación de responsabilidades	11, 12,13, 14,15,	2 Casi nunca	Moderada (17 - 26)
	Co-decisión		3 A veces	Alta (27 - 35)
Nivel consultivo	Derecho voz y voto	16, 17, 18	4.Casi siempre	Baja (10 - 23)
	Negociación y comisiones	19, 20, 21,	5. Siempre	Moderada (24 - 37)
	Control de eficacia	22,23, 24, 25		Alta (38 - 50)
Variable				Baja (25 - 58) Moderada (59 - 92) Alta (93 - 125)

2.3 Población y muestra

Población

La población es “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones esto se entiende como la totalidad de los sujetos posibles a ser analizados” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 342)

La población de estudio se encuentra conformada por 180 docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04. Considerando que el tamaño de la población es pequeño se determinó trabajar con la población, es decir es un estudio censal.

Tabla 4

Docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04

Instituciones educativas	Docentes
I.E. Jose María Arguedas	65
I.E. N°3057	52
I.E. Santa Isabel	63
Total	180

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

Según, Ander – Egg (2011) “la técnica hace referencia al conocimiento y habilidad operacional; se trata de procedimientos utilizados por una ciencia, disciplina o tecnología determinada, en el campo propio de su ámbito, ya sea de estudio o de intervención social” (p. 118).

La técnica utilizada para las tres variables: Habilidades gerenciales, habilidades personales y gestión participativa fue la encuesta, que consistirá en recopilar la información para el estudio.

Instrumento de recolección de datos

Como instrumento se hizo uso del cuestionario, que es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación. La información que contiene un cuestionario está determinada por los objetivos de la investigación, que se desea realizar, que pueden medir comportamientos, actitudes u opiniones de la muestra en estudio (Grande y Abascal, 2013).

Ficha Técnica del instrumento I: Habilidades gerenciales

Nombre del instrumento: Escala de opinión sobre las habilidades gerenciales modificado

Autor: Mayerlin E. Reverol.

Procedencia: Perú

Año: (2014)

Significación: Evaluación de las habilidades gerenciales

Aplicación: docentes

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 40 minutos aproximadamente.

Adaptado: Bohorquez María (2017)

Descripción de la prueba: El cuestionario es un instrumento que mide la variable habilidades gerenciales y sus dimensiones: habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas en docentes. Es un instrumento muy útil y práctico que está diseñado para medir las habilidades gerenciales a través de 27 ítems.

Validez del instrumento: El instrumento fue validado en su momento, en tal sentido no exige validar por expertos.

Confiabilidad: Para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba de Alpha de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala de Licker.

Tabla 5

Confiabilidad del instrumento de habilidades gerenciales

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,745	27

En la prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.745 para la variable habilidades gerenciales, con lo cual la consistencia interna del instrumento es confiable, indicando que el instrumento tendrá el mismo comportamiento cuantas veces sea utilizado, en otras palabras se puede decir que medirán lo mismo cuantas veces sea aplicado, por lo tanto los resultados que arroje serán fiables.

Ficha Técnica del instrumento II: Habilidades personales

Nombre del instrumento: Cuestionario de las habilidades personales

Autor: EducAyS

Procedencia: Navarra

Año: 2009

Significación: Evaluación de las habilidades personales

Aplicación: docentes

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 30 minutos aproximadamente.

Adaptación: María Bohorquez (2016).

Descripción de la prueba: El cuestionario es un instrumento que mide las habilidades personales en docentes. Es un instrumento muy útil y práctico que está diseñado para medir las habilidades personales a través de 32 ítems.

Validez del instrumento: El instrumento fue validado en su momento, hecho que no exige ser validado por expertos.

Confiabilidad: Para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba de Alpha de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala de Licker.

Tabla 6

Confiabilidad del instrumento de habilidades personales

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,865	32

En la prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.865 para la variable habilidades personales, con lo cual la consistencia interna del instrumentos es confiable, indicando que el instrumento tendrá el mismo comportamiento cuantas veces sea utilizado, en otras palabras se puede decir que medirán lo mismo cuantas veces sea aplicado, por lo tanto los resultados que arroje serán fiables.

Ficha Técnica del instrumento III: Gestión participativa

Ficha Técnica:

Nombre del instrumento: Cuestionario de gestión participativa

Autor: María Bohorquez

Procedencia: Perú

Año: 2016

Significación: Evaluación de gestión participativa

Aplicación: docentes

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 30 minutos aproximadamente.

Descripción de la prueba: El cuestionario es un instrumento que mide la gestión participativa en docentes. Es un instrumento muy útil y práctico que está diseñado para medir la gestión participativa a través de 25 ítems.

Validez del instrumento: El instrumento fue validado por juicio de expertos.

Confiabilidad: Para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba de Alpha de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala de Licker

Tabla 7

Confiabilidad del instrumento de gestión participativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,835	25

En la prueba piloto se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.835 para la variable gestión participativa, con lo cual la consistencia interna del instrumentos es de alta confiabilidad, indicando que el instrumento tendrá el mismo comportamiento cuantas veces sea utilizado, en otras palabras se puede decir que medirán lo mismo cuantas veces sea aplicado, por lo tanto los resultados que arroje serán fiables. -

2.5 Métodos de análisis de datos

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis estadístico respectivo utilizando Excel 2013. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos de barras de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para la prueba de las hipótesis se utilizó la prueba de estadística regresión logística, ya que el propósito fue determinar la influencia de las variables habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

III. Resultados

3.1. Descripción

3.1.1. Desarrollo de las habilidades gerenciales.

Tabla 5 *Desarrollo de las habilidades gerenciales en directores según los docentes*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	31	17%
Moderado	58	32%
Adecuado	91	51%
Total	180	100%

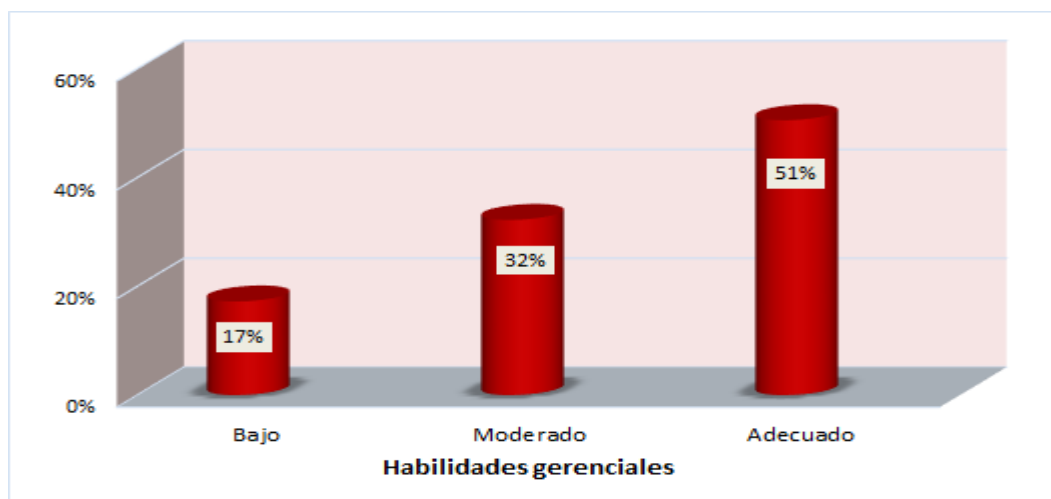


Figura 1. Desarrollo de habilidades gerenciales en directores

En la tabla 5 y figura 1, se observa que, el 17% de docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, percibió como nivel bajo a las habilidades gerenciales, el 32% consideró que es moderado y el 51% manifestó que es adecuado.

En los resultados obtenidos, se observa que, el desarrollo de las habilidades gerenciales, percibida por los docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, predomina el nivel adecuado.

3.1.2. Desarrollo de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.

Tabla 6

Desarrollo de las dimensiones de las habilidades gerenciales en los directores

Nivel	Habilidades técnicas		Habilidades conceptuales		Habilidades humanas	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%
Bajo	28	16%	22	12%	27	15%
Moderado	54	30%	76	42%	64	36%
Adecuado	98	54%	82	46%	89	49%
Total	180	100%	180	100%	180	100%

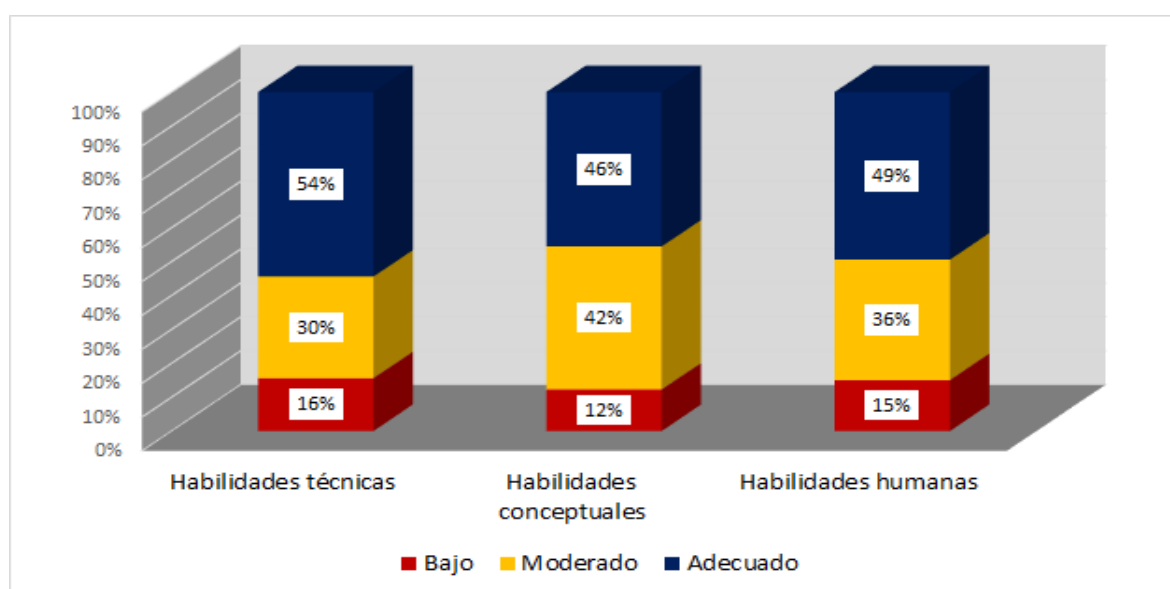


Figura 2. Desarrollo de las dimensiones de habilidades gerenciales

En la tabla 6 y figura 2 se observa que, la predominancia en la dimensión habilidades técnicas es al nivel adecuado, mientras que, la tendencia en la dimensión habilidades conceptuales es al nivel adecuado y en la dimensión habilidades humanas la predominancia es al nivel adecuado. Existe un grupo del 54% de docentes que percibió como adecuado las habilidades técnicas, el 30% moderado y el 16% bajo; así también, el 46% percibió como adecuado las habilidades conceptuales, el 42% moderado y el 12% bajo; por último, el 49% percibió como adecuado las habilidades humanas, el 36% como moderado y el 15% como bajo.

3.1.3. Desarrollo de las habilidades personales.

Tabla 7

Desarrollo de las habilidades personales en los directores

Niveles	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	18	10%
Moderado	91	51%
Adecuado	71	39%
Total	180	100%

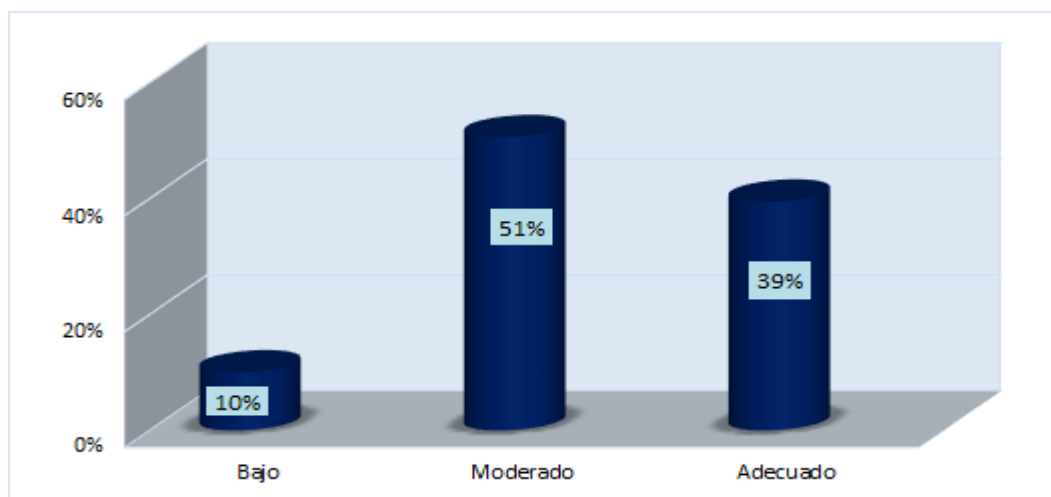


Figura 3. Desarrollo de habilidades personales

En la tabla 7 y figura 3, se observa que, el 51% de docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, percibió como nivel bajo a las habilidades personales, el 39% lo consideró como adecuado y el 10% manifestó que es bajo.

En los resultados obtenidos, se observa que, el desarrollo de las habilidades personales, percibida por los docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, predomina el nivel moderado.

3.1.4. Descripción de los resultados de las dimensiones de la variable: habilidades personales.

Tabla 8

Desarrollo de las dimensiones de la variable habilidades personales

Niveles	Autoconcepto		Resolución de conflictos		Autocontrol		Autoconfianza		Equilibrio emocional		Comunicación		Empatía		Capacidad de escucha	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	18	10%	32	18%	20	11%	15	8%	17	13%	16	9%	12	7%	15	8%
Moderado	88	49%	80	44%	91	51%	91	51%	88	49%	89	49%	98	54%	96	53%
Adecuado	74	41%	68	38%	69	38%	74	41%	75	38%	75	42%	70	39%	69	38%
Total	180	100%	180	100%	180	100%	180	100%	80	100%	180	100%	80	100%	180	100%

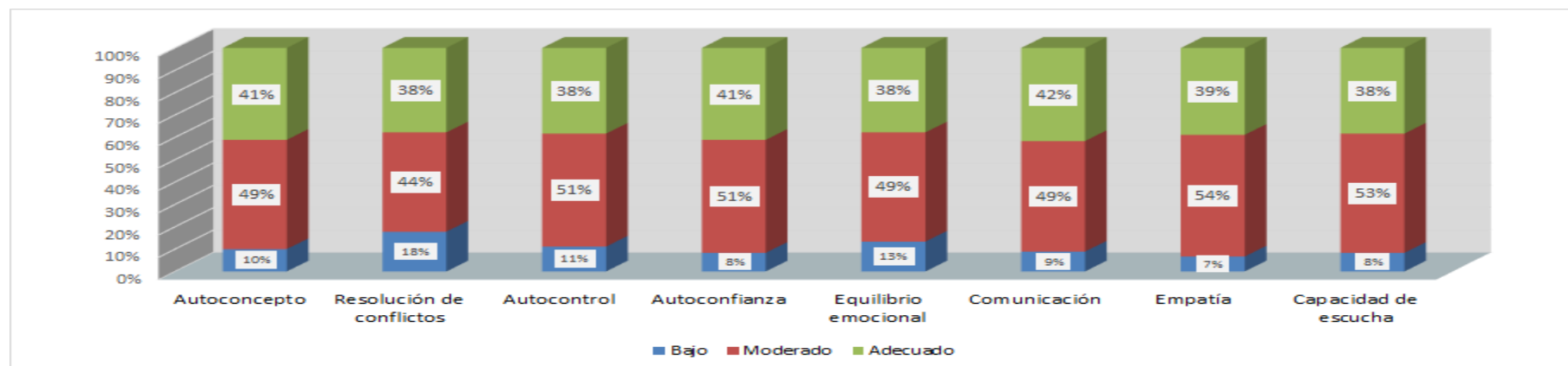


Figura 4. Desarrollo de las dimensiones de habilidades personales

En la tabla 8 y figura 4 se observa que, en el desarrollo de las dimensiones de las habilidades personales predomina el nivel moderado con una tendencia al nivel adecuado.

Existe un grupo del 49% de docentes que percibió como moderado el autoconcepto, el 41% adecuado y el 10% bajo; el 44% de docentes percibió como moderado la resolución de conflictos, el 38% adecuado y el 18% bajo; el 51% de docentes percibió como moderado el autocontrol, el 41% adecuado y el 8% bajo; en cuanto a la Autoconfianza se tiene que, 51% lo percibe como moderado, el 41% adecuado y el 8% bajo; en cuanto a la dimensión equilibrio emocional, el 49% de los docentes lo perciben como moderado, el 38% adecuado y el 13% bajo; en cuanto a la dimensión comunicación, el 49% de los docentes lo perciben como moderado, el 42% adecuado y el 9% bajo; así también, el 54% percibió como moderado a la dimensión empatía, el 39% adecuado y el 7% bajo; por último, el 53% percibió como moderado la capacidad de escucha, el 38% adecuado y el 8% bajo.

3.1.5. Desarrollo de la Gestión participativa.

Tabla 9

Desarrollo de la gestión participativa en los directores según los docentes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	36	20%
Moderada	93	52%
Alta	51	28%
Total	180	100%

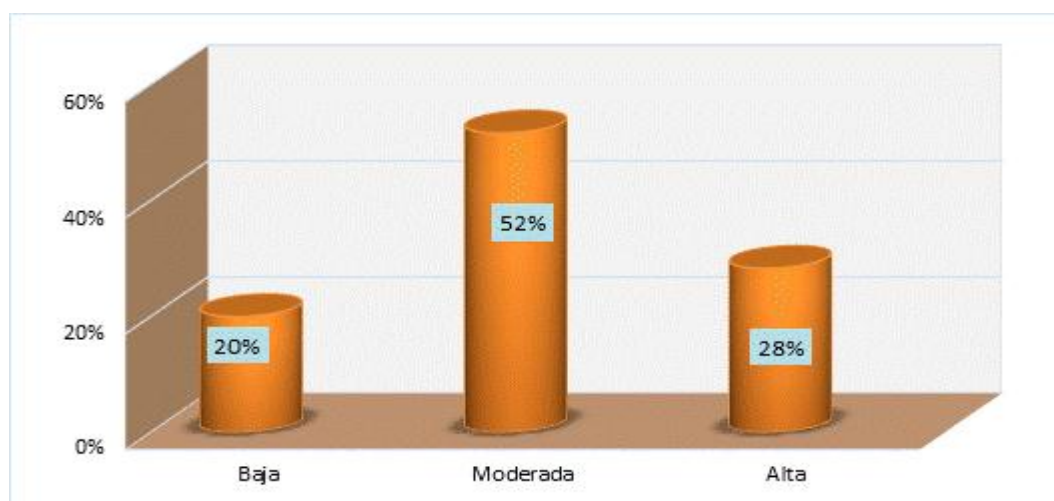


Figura 5. Desarrollo de la gestión participativa

En la tabla 9 y figura 5, se observa que, el 52% de docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, percibió como nivel moderado a la gestión participativa, el 28% consideró como alta y el 10% lo percibió como baja.

De los resultados obtenidos, se observa que, en el desarrollo de la gestión participativa, percibida por los docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, predomina el nivel moderado.

3.1.6. Desarrollo de las dimensiones de la Gestión participativa.

Tabla 10

Desarrollo de las dimensiones de la gestión participativa

Niveles	Nivel informativo		Nivel Colaborativo		Nivel consultivo	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%
Baja	30	17%	21	12%	21	12%
Moderada	52	29%	69	38%	60	33%
Alta	98	54%	90	50%	99	55%
Total	180	100%	180	100%	180	100%

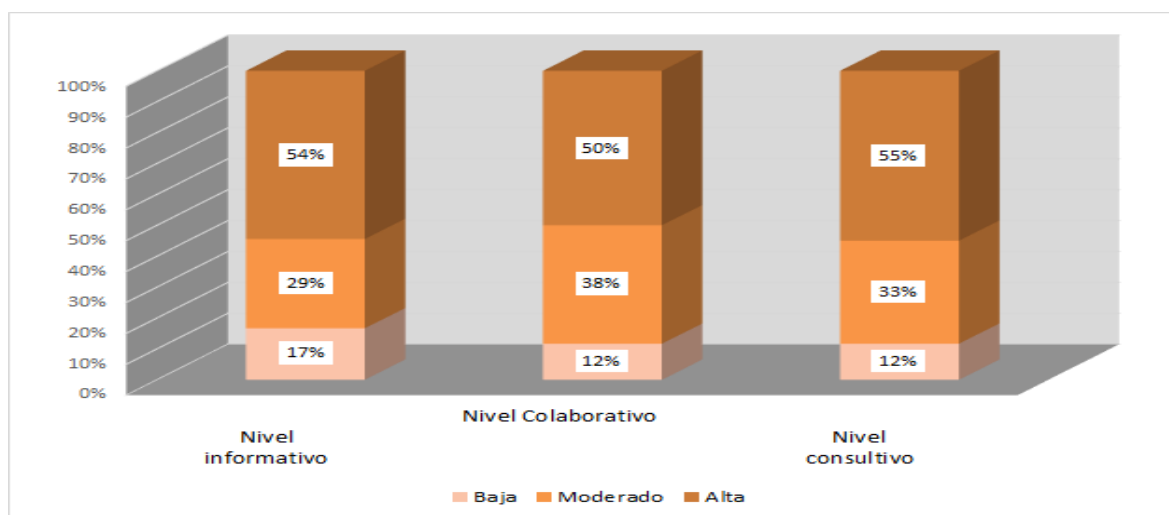


Figura 6. *Desarrollo de las dimensiones de la gestión participativa*

En la tabla x y figura 2 se observa que, la predominancia del nivel informativo es alta, mientras que, la tendencia del nivel colaborativo es alta y la predominancia es el nivel consultivo es alta. Existe un grupo del 54% de docentes que percibió como alta el nivel informativo, el 29% moderada y el 17% baja; así también, el 50% percibió como alta el nivel colaborativo, el 38% como moderada y el 12% como baja; por último, el 55% percibió como alta, el 33% como moderada y el 12% como baja al nivel consultivo de la gestión participativa.

3.2 Resultados previos al análisis de los datos

Para la prueba de hipótesis se trabajó con la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal.

Tabla 11

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	61,939			
Final	59,467	34,72	3	,000

Función de enlace: Logit.

En cuanto al reporte del programa a partir de los datos, se tienen los siguientes resultados donde los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de las habilidades gerenciales, las habilidades personales en la gestión participativa, los resultados de la tabla de acuerdo al Chi cuadrado es de 34.72 y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), por lo que se rechaza la hipótesis nula, significa que los datos no son independientes y se prestan para mostrar la dependencia de las variables de estudio.

Tabla 12

Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	15,911	9	,068
Desvianza	20,128	9	,316

Función de enlace: Logit.

Así también, se observa que los resultados de la bondad de ajuste de las variables el cual no se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de las variables es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p_valor 0,68 frente al α igual 0.05, el cual se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 13

Presentación de los coeficientes de las habilidades gerenciales, las habilidades personales y la gestión participativa

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[gest_participat = 1]	-1,412	,530	7,092	1	,008	-3,452	-,373
	[gest_participat = 2]	-,098	,466	,044	1	,833	-1,012	,816
	[gest_participat = 3]	1,382	,541	6,537	1	,011	,323	2,442
Ubicación	[habilid_gerenc =2]	,026	,734	4,562	1	,010	-1,413	1,464
	[habilid_gerenc =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[habilid_person =1]	,275	1,149	,557	1	,011	-1,977	2,526
	[habilid_person =2]	-,229	,698	1,771	1	,000	-2,297	,439
	[habilid_person =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla respecto al habilidades gerenciales, las habilidades personales y la gestión participativa, se presentan las comparaciones entre el nivel del habilidades gerenciales en el nivel moderado a las habilidades personales con respecto al nivel moderado frente al nivel de la gestión participativa en el nivel adecuado.

En tal sentido los docentes encuestados percibieron que el nivel de desarrollo de las habilidades personales y las habilidades gerenciales de los directores es moderada siendo estos protectores tiene la probabilidad de que el nivel de la gestión participativa es moderada, esta afirmación se corrobora con el valor de Wald y los niveles de significación estadística.

Prueba de hipótesis general

Ho: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales no influyen en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04-2016

H1: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04-2016

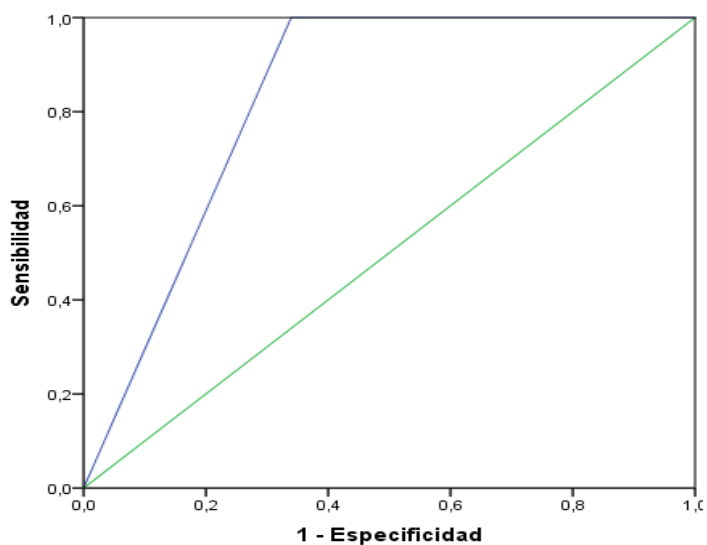
Tabla 14

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

Pseudo R-cuadrado			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,215	,318	,215

Función de vínculo: Logit.

En referencia, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa el cual se tiene el resultado de Cox y Snell igual a 0.215 significa que el 21.5% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales explican a la gestión participativa según los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016, sin embargo la dependencia más estable es el coeficiente de Nagalkerke, el cual se tiene que la variabilidad de la gestión participativa se debe al 31.8% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.



Área 0.830

Figura 7 Representación del área COR como incidencia de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene al área que representa a la gestión participativa con una clasificación del 0.83, lo cual, implica que el 83% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales inciden en la gestión participativa según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Resultado específico 1

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa

Tabla 15

Presentación de los coeficientes de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[niv_informt = 1]	-1,323	,522	6,425	1	,011	-2,346	-,300
	[niv_informt = 2]	-,206	,470	,192	1	,661	-1,126	,714
	[niv_informt = 3]	1,510	,558	7,328	1	,007	,417	2,603
Ubicación	[habilidad_gerenc =2]	,252	,737	,117	1	,033	-1,192	1,696
	[habilidad_gerenc =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[habilidad_person =1]	-,700	1,155	,367	1	,545	-2,964	1,564
	[habilidad_person =2]	-,955	,700	1,859	1	,003	-2,327	,418
	[habilidad_person =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Los resultados que se muestran en la tabla respecto a las habilidades gerenciales, habilidades personales y la gestión participativa en la dimensión nivel informativo, se presentan las comparaciones entre el nivel de habilidades gerenciales en el nivel moderado a las habilidades personales con respecto al nivel moderado frente al nivel de informativo en el nivel adecuado de la gestión participativa según los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

De los cuales se tienen que según los encuestados percibieron que el nivel desarrollado de las habilidades gerenciales y las habilidades personales de los directores es moderada siendo estos protectores tiene la probabilidad de que el nivel de la dimensión informativo es adecuada, corroborando esta afirmación se

tiene a Wald con 0.117 y 1.859 respectivamente con un valor de $p = 0.033 < 0.05$ y $0,003 < 0,05$ de significación estadística.

Prueba de hipótesis específica

Ho: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales no influyen en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

H1: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

Tabla 16

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

Pseudo R-cuadrado			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,788	,843	,568

Función de vínculo: Logit.

En referencia, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa en su dimensión nivel informativo, el cual se tiene el resultado de Cox y Snell igual a 0.788 significa el 78.8% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales explican al nivel informativo de la gestión participativa, sin embargo la dependencia más estable es el coeficiente de Nagelkerke, el cual se tiene que la variabilidad de la gestión participativa en su dimensión informativo se debe al 84.3% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

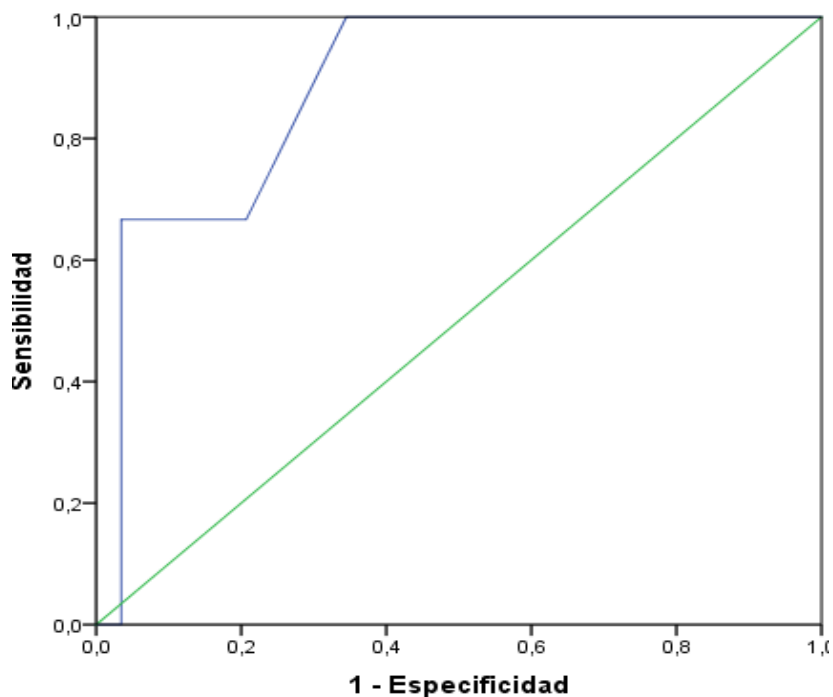


Figura 8 Representación del área COR de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa

Área 0.677

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene al área que representa el nivel informativo de la gestión participativa con una clasificación del 0.677 implica que al 67.7% incide de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo.

Resultado específico 2

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo de la gestión participativa

Tabla 17

Presentación de los coeficientes las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	Gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[nivel_colabar = 1]	-1,462	,580	6,364	1	,012	-2,598	-,326
	[nivel_colabar = 2]	2,119	,691	9,413	1	,002	,765	3,473
Ubicación	[habilidad_gerenci =2]	-,520	,835	,388	1	,033	-2,156	1,116
	[habilidad_gerenci =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[habilidad_person =1]	,848	1,372	,383	1	,536	-1,840	3,537
	[habilidad_person =2]	-,686	,790	,755	1	,005	-2,234	,862
	[habilidad_person =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo, se muestran en la tabla respecto al habilidades gerenciales, las habilidades personales y la gestión participativa en su dimensión nivel colaborativo, se presentan las comparaciones entre el nivel de las habilidades gerenciales en el nivel moderado al de las habilidades personales con respecto al

nivel moderado frente al nivel moderada de la dimensión nivel colaborativo de la gestión participativa.

De los cuales se tienen que los encuestados percibieron que el nivel de las habilidades personales y las habilidades gerenciales es moderada siendo estos protectores tiene la probabilidad de que el nivel de la dimensión nivel colaborativo es adecuada, corroborando esta afirmación se tiene a Wald y los niveles de significación estadística.

Prueba de hipótesis específica

Ho: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales no influyen en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

H1: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

Tabla 18

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

Pseudo R-cuadrado			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,661	,707	,396

Función de vínculo: Logit.

En referencia, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de las habilidades gerenciales y las habilidades personales el cual se tiene el resultado de Cox y Snell igual a 0.661 significa el 66.1% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales explican al nivel colaborativo de la gestión participativa, sin embargo la dependencia más estable es el coeficiente de Nagelkerke, el cual se tiene que la variabilidad del nivel colaborativo se debe al 70.7% del habilidades gerenciales y las habilidades

personales en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

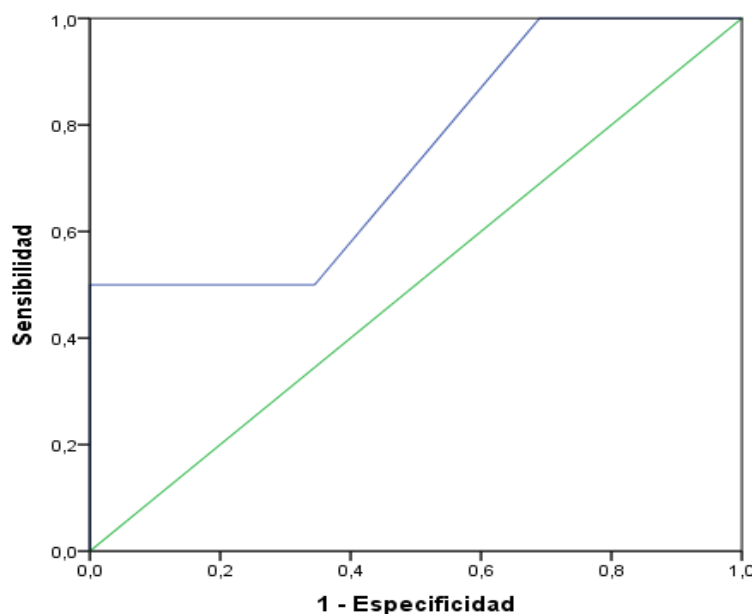


Figura 9 Representación del área COR de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo.

Área 0.741

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene al área que representa el nivel colaborativo de la gestión participativa con una clasificación del 0.741 implica que al 74.1% incide las habilidades gerenciales y habilidades personales en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

Resultado específico 3

Las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa

Tabla 19

Presentación de los coeficientes de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[nivel_consult = 1]	-2,115	1,041	4,127	1	,042	-4,155	-,075
	[nivel_consult = 2]	-,209	,942	,049	1	,824	-2,054	1,636
	nivel_consult = 3]	1,444	,986	2,143	1	,143	-,489	3,377
Ubicación	[habilidad_gerenci =2]	,378	,739	,263	1	,001	-1,069	1,826
	[habilidad_gerenci =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[habilidad_person =1]	-23,002	,000	.	1	.	-23,002	-23,002
	[habilidad_person =2]	-,902	1,010	,797	1	,002	-2,882	1,078
	[habilidad_person =3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Así mismo se muestran en la tabla respecto a las habilidades gerenciales, las habilidades personales y la gestión participativa en su dimensión nivel consultivo, se presentan las comparaciones entre el nivel de las habilidades gerenciales en el nivel moderado a las habilidades personales con respecto al nivel moderado frente al nivel moderada de la dimensión consultiva de la gestión participativa.

Los encuestados percibieron que el nivel de las habilidades personales y las habilidades gerenciales es moderada siendo estos protectores tiene la probabilidad de que el nivel de la gestión participativa en su dimensión nivel consultivo adecuado, corroborando, esta afirmación se tiene a Wald y los niveles de significación estadística.

Prueba de hipótesis específica

Ho: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales no influyen en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

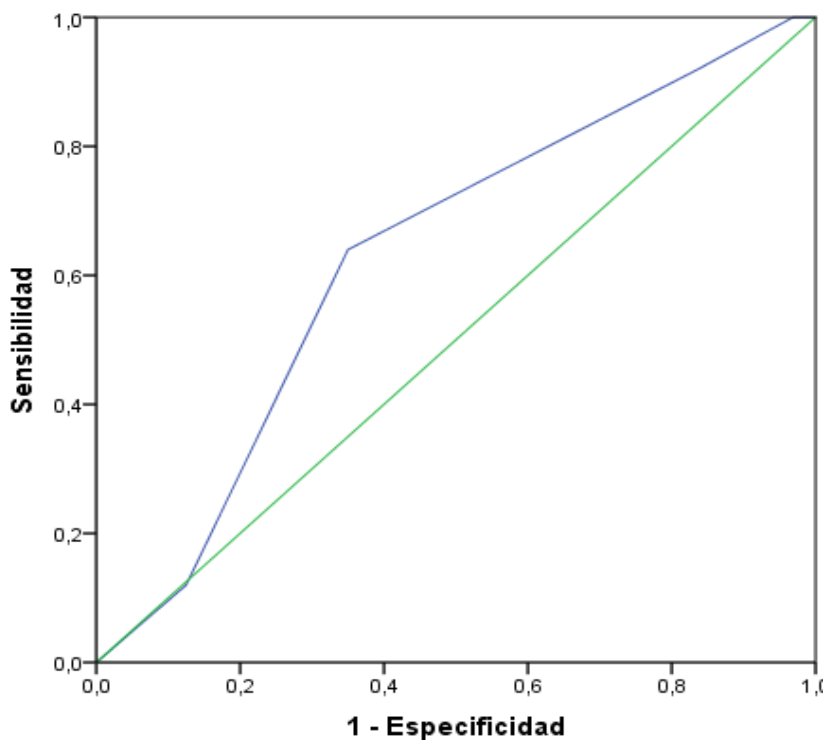
H1: Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016

Tabla 20

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

Pseudo R-cuadrado			
	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden.
Resultado	,545	,583	,288

Finalmente, se tiene los pseudo R cuadrado, lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo, el cual se tiene el resultado de Cox y Snell igual a 0.545 significa el 54.5% las habilidades gerenciales y las habilidades personales explica al nivel consultivo, sin embargo la dependencia más estable es el coeficiente de Nagalckerke, el cual se tiene que la variabilidad del nivel consultivo se debe al 58.3% del habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Figura 10 Representación del área COR de las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo

Área 0.631

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene al área que representa el nivel consultivo de la gestión participativa con una clasificación del 0.631 implica que al 63.1% incide las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016.

IV. Discusión

Al concluir el trabajo de investigación con el recojo de la información y la presentación de los resultados, respondiendo a los objetivos trazados se encontró que; en el desarrollo de las habilidades gerenciales, percibida por los docentes de las Instituciones educativas de la Red 15 - UGEL 04, predomina el nivel adecuado. En cuanto al desarrollo de las habilidades personales, percibida por los docentes de las Instituciones educativas de la RED 15- UGEL 04, predomina el nivel moderado, y la variable gestión participativa, percibida por los docentes de las Instituciones educativas de la Red 15- UGEL 04, también predomina el nivel moderado.

En cuanto a la hipótesis general se tiene que a variabilidad de la gestión participativa se debe al 31.8% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016. Resultado que coinciden con los encontrado por Fernández (2013) quien en su investigación *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*, Tecana American University afirma que las habilidades gerenciales van de la mano con lo que indica Drucker, una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales. Así también, Pereda (2016) de la Universidad de Córdoba España, quien identificó que las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, fue el liderazgo con una preferencia que alcanza el 21,3%. En esa misma línea, Robbins (1999) manifestó que las habilidades gerenciales se entienden como “el conjunto de competencias y conocimientos que una persona debe poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo en su rol de gerente de una organización” (p.125). El autor precisa la importancia del liderazgo y sus competencias para el logro de buenos resultados en una organización sobre todo para la participación de todos los componentes educativos.

En cuanto a la hipótesis específica 1 se tiene que la variabilidad de la gestión participativa en su dimensión nivel informativo se debe al 84.3% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016. Resultado que coincide con lo encontrado por Pacheco (2010) quien afirmó que existe mayor participación en las organizaciones cuando hay un alto nivel de habilidades personales como formación de equipos eficaces, trabajo en equipo, facultamiento y delegación las cuales según desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidad, roles coordinadores, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza. Así también, se comprueba lo que postulan Whetten y Cameron, (2005) que los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, puede requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas (Whetten y Cameron, 2005, p. 47)

En cuanto a la hipótesis específica 2 se tiene que la variabilidad de la gestión participativa en su dimensión nivel colaborativo se debe al 70.7% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016. Resultado que coincide con lo encontrado por Díaz y Delgado (2014) quienes afirman que el desarrollo de las habilidades gerenciales y personales es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos. Así también se confirma lo estipulado en la nueva Ley General de Educación N° 28044 un directivo escolar negociador, concertador y facilitador del diálogo “que lidera la participación de la comunidad escolar”. “Todos los actores de la comunidad educativa trabajan

colaborando activamente, aportando sus ideas y planteamientos en las distintas instancias del proceso; para lo cual es necesario un clima de relaciones humanas donde primen el respeto, la tolerancia y la equidad” (Unesco, 2011). Así también, Ortega (2013) de la Universidad de Medellín desarrolló una investigación titulada la habilidad gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los directivos de una institución privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión. Halló que es imperativo capacitar de manera permanente al personal jerárquico sobre sus habilidades gerenciales para que de esa manera se conserve la eficiencia de la organización donde labora.

En cuanto a la hipótesis específica 3 se tiene que la variabilidad del nivel consultivo de la variable gestión participativa se debe al 58.3% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016. Resultado que coincide con lo encontrado por Romero (2014) quien afirma que el desarrollo de las habilidades gerenciales y personales inciden en la buena marcha de una organización pues si existe rigidez al momento de dar órdenes y exigir resultados se crea un sistema de trabajo basado en sumisión y en un débil involucramiento de los trabajadores, es decir si no existe participación en un proceso consultivo. Además confirma lo dicho por Estevéz y Abarzú (2003) este nivel de participación representa el nivel básico de influencia que personas y grupos pueden tener al ser convocados a participar de un proceso de consulta. El objetivo del proceso de consulta es recoger opiniones, propuestas e intereses de las personas y grupos que participan. La consulta no es vinculante para la autoridad. Todo ello es promovido por los directivos o autoridades de una organización. Lo cual confirma que las habilidades gerenciales son “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia, herramientas o técnicas favoritas a la práctica”. (Katz, 1974 citado por Duncan, 1991) además, estas habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse e implicar a otras personas, ya que el trabajo del director educativo requiere el apoyo de los docentes, de los padres y representantes para el logro de las metas deseadas.

V. Conclusiones

Primera

La variabilidad de la gestión participativa se debe al 31.8% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016.

Segunda

La variabilidad de la gestión participativa en su dimensión nivel informativo se debe al 84.3% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016.

Tercera

La variabilidad de la gestión participativa en su dimensión nivel colaborativo se debe al 70.7% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016.

Cuarta

La variabilidad del nivel consultivo de la variable gestión participativa se debe al 58.3% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04 - 2016.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda, hacer estudios similares para poder detectar la incidencia de otras variables en la gestión participativa, ya que variabilidad de la gestión participativa solamente se debe al 31.8% de las habilidades gerenciales y las habilidades personales.

Segunda

Propiciar una información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los actores y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los actores; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje del alumnado, entre otros, haciendo uso de canales diversos.

Tercera

Propiciar la colaboración ya que el nivel colaborativo en el campo educativo, constituye el nivel más común de participación y se refiere a la cooperación de padres, madres y apoderados/as en actividades tales como: actos o eventos escolares; ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos y valores en el hogar y eventualmente a nivel del aula; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.).

Cuarta

Crear instancias de convocatoria para que la comunidad educativa participe de un proceso de consulta con la finalidad de recoger opiniones, propuestas e intereses de las personas y grupos que participan.

VII. Referencias

- Alberti, E. y Emmons, M. (1978). (3ª ed.). *Your perfect Right: A Guide to Assertive Behavior*. San Luis Obispo, California: Impact Publishers.
- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amarante, T. (2000). *Gestión directiva. Módulos de perfeccionamiento docente 1al 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Alvarado, L. (2007). *Modelo Teórico-Práctico derivado de la Participación Comunitaria en busca del Mejoramiento de la Calidad de Vida en la Comunidad de La Represa de El Guapo*. Caracas. Tesis doctoral no publicada. Venezuela: Instituto Pedagógico de Caracas.
- Alvarado, O. (1990) *Administración de la Educación*. Lima: INIDE.
- Barbosa, L. (2009). Gestión y evaluación participativa de políticas públicas: el caso de los presupuestos participativos. *Prismas Pol. Publ. e Mundial. Brasília*. 6 (2), 251-264.
- Bhaskar, V. y Roger, J. (2001), *Analytical Issues in Participatory Natural Resource Management*. Ed PalgraveMcMillan.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el Siglo XXI*. España: Prentice Hall.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México. Primera edición.
- Buceta, J. (2004). *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. Madrid: (1ª. Edición) Dykinson.
- Bravo, I. Villalon, O. (2000). Nivel de desarrollo fonológico y lectura emergente en niños de escuelas municipales, *Boletín de Investigación Educativa* 15: 15-23.
- Bots, P. y van Daalen, C. (2008). Participatory Model Construction and Model Use in Natural Resource Management: a Framework for Reflection. *SystPractAction Res*. 21, 389-407.

- Carrasco, S. (2009) *Metodología de Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Casassus, J. (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. México. Unesco.
- Cerro, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Perú: USAT.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Tesis doctoral. Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy. Tecana: American University.
- Fernández, F., Llaña, M., Romeo, J. (2002). *Participación: ¿interacción o acatamiento? El discurso de los adolescentes escolares chilenos acerca de la participación*. Santiago: Universidad de Chile.
- Fernández, G. y Guerrero, S. (1996). *Espacios de participación en la escuela. Desde la reflexión a la acción*. Santiago: CIDE.
- Fernández-Ballesteros, R. (1996), *Evaluación de Programas: Una Guía Práctica en Ambitos Sociales, Educativos y de Salud*. Edt. Síntesis, Madrid.
- Freixas, A. (2013). *Tan frescas. Las nuevas mujeres mayores del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- García, G. (2008). *Relaciones humanas y manejo de conflictos educativos*, (Tesis de licenciatura inédita). Guatemala: Universidad, Rafael Landívar.
- Garro, J. (2007). *Modelos y Métodos de Intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial.

- Gento, S. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid: Santillana
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones*. Barcelona: Kairos.
- Guerrero W. (2003). El Proyecto Pedagógico de Aula. Una estrategia de planificación constructivista. Trabajo de Ascenso. UNERMB. Cabimas. Venezuela.
- Goñi, E. (2009). *El autoconcepto personal: estructura interna, medida y Variabilidad*. España: Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Gutiérrez, D. (2009). *El Síndrome de Burnout en alumnos de educación secundaria*. Investigación Educativa: Duranguense.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta edición). México D.F. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación*. Edit. Mc. Graw Hill, 3ra. Edic. México.
- Hermel, P. (1988). *Le management participative: sens, realites, action*. París: Ediciones gestión
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IIFE (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 9: Trabajo en equipo. Buenos Aires: Brujas.
- Isaac. D. (1987). *Teoría y práctica de la dirección de centros escolares*. Pamplona: EUNSA.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal* , 10(2): 95- 104.
- Lawler, E. (1996). *La ventaja definitiva*. Barcelona: Ediciones Granica

- Libert, J y Lewinsohn, P. (1973). The concept of social skill with special reference to the behavior of depressed persons. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 40, 304-312.
- Lineham, M. (1984). *Interpersonal effectiveness in assertive situations*. E. A. Bleechman (Com), Nueva York: Guilford Press.
- López, H. (2012). *Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. Comisión nacional de seguros y finanzas.
- López, R. (1995). *La participación de los padres y su incidencia en la gestión de los centros educativos*. Granada: Forum Europeo de Administradores de la Educación.
- López-Fe y Figueroa (2002). *Persona y profesión*
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana 2ª Edición.
- McDaniel, R. y Ashmos, D. (1980). Participatory management: an executive alternative for human service organizations. *Human Resource Management*, Spring 1980.
- Minedu. (2013). *Rutas del aprendizaje del Nivel Secundario: Comprensión y producción de textos escritos para el ciclo VI*. Lima: MINEDU <http://www2.minedu.gob.pe/minedu/03-bibliografia-para-ebr/40-fasciculo-secundaria-comunicacionvi.pdf>.
- Mujica de González, M y Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 14 (47). 393- 411. Universidad de Zulia.
- Muñoz, A. (2009). *El lenguaje del cuerpo*. Centro de psicología Cepvi. Recuperado de [http:// www.cepvi.com](http://www.cepvi.com).
- Muñoz, A. y Román, M. (1989). *Modelos de organización escolar*. Madrid: Cincel.

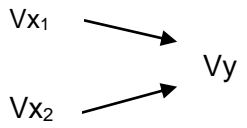
- Munn, P. (1993). Consejos escolares, responsabilidad y control. *Revista de Educación*, 300, 7-23.
- Owens, G. (1976). *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana.
- O' Sullivan, (1996). *Conceptos claves en comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu,
- Pascual, R. (1988). *La función directiva en el contexto socio-educativo actual", II Congreso Mundial Vasco: La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Pascual, R. (1998). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Buenos Aires: Brujas.
- Pulido, F. (2011). *Motivación y autoconfianza en deportistas*. Consultado el 07 de abril de 2011. (en red). Disponible en: <http://defidepor25.ugr.es/acrd/alumnos/document/clases/14.pdf>
- Pérez de Maldonado, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19 (2), 67-79.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, Octava Edición.
- Robbins, P. y Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson education, Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* México: Pearson. 10ª. ed.
- Rico, M. (1993). *El reglamento de régimen interno/normas de convivencia*. Marfil: Alcoy.

- Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos, *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 60, julio-diciembre de 2005, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/#arti> y en el sitio argentino www.comunicar.info
- Sánchez, J. (1979) *La gestión participativa en la enseñanza*. Madrid: Narcea.
- Sekiou, A. (1993). *Gestión des ressources humaines*. Belgica: De Boeck
- Unesco/IDRC, (2000). *Necesidades básicas de aprendizaje. Estrategias de acción*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- Unesco. (2011). *Necesidades básicas de aprendizaje. Estrategias de acción*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC
- Uribe, M. (2002). *El camino de la lectura entre "Topics" y marcas de cohesión: la comprensión lectora en lengua extranjera con atención al contraste español- italiano*. Italia: LED Edizione.
- Velasco, L. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación*. Edición Universidad de Navarra. España.
- Van der Wal, M; De Kraker, J; Offermans, A; Kroeze, C; Kirschner, P y van Ittersum. (2014). Measuring Social Learning in Participatory Approaches to Natural Resource Management. *Environmental Policy and Governance*. 24, 1–15 DOI: 10.1002/eet.1627

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: Habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 17 – UGEL 04-2016

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>Problema General ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016?</p>	<p>Objetivo General Determinar cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	<p>Hipótesis General Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	<p>Tipo: Básica. Nivel: Explicativo Diseño: No experimental, correlacional causal de corte transversal. Esquema del diseño:</p>  <p>V_{X1} \rightarrow V_y V_{X2} \rightarrow V_y</p> <p>V_{X1} = habilidades gerenciales V_{X2} = habilidades personales V_y = Gestión participativa</p> <p>Población: Docentes de las Instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016 Muestra: 180 docentes de las Instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016 Método: Hipotético deductivo. Técnica: Encuesta. Instrumentos: Escala de opinión Método de análisis de datos: Regresión</p>
<p>Problema específico 1. ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016?</p>	<p>Objetivo específico 1. Determinar cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	<p>Hipótesis específica 1. Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel informativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	
<p>Problema específico 2. ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016?</p>	<p>Objetivo específico 2. Determinar cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	<p>Hipótesis específica 2. Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel colaborativo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	
<p>Problema específico 3. ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016?</p>	<p>Objetivo específico 3. Determinar cómo influyen las habilidades gerenciales y las habilidades personales en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	<p>Hipótesis específica 3. Las habilidades gerenciales y las habilidades personales influyen en el nivel consultivo de la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 – UGEL 04- 2016</p>	

Anexo 2: Cuestionario

ESCALA DE OPINIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

Estimado(a) Docente

El presente cuestionario es anónimo y pretende recopilar información referente a las habilidades gerenciales que posee el director del plantel. Para ello, le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

I. Datos generales

Institución educativa _____

Sexo: F..... M..... Edad: Estado civil:.....Grado de estudio.....

Condición de trabajo..... Tiempo de servicio:

II. Datos Específicos:

A continuación, aparecen diversos enunciados acerca de la labor que realiza tu director en la I.E. Por favor, conteste a cada uno de ellos según la leyenda.

Las alternativas de respuesta son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Considera que el director de su institución educativa

Habilidades técnicas		S	CS	AV	CN	N
1.	Domina los instrumentos y herramientas de la gestión educativa.					
2.	Domina los reglamentos y políticas y propuestas establecidas por el Ministerio.					
3.	Demuestra noción en los procesos pedagógicos y administrativos en el desarrollo de su función					
4.	Conoce los aspectos de la realidad social con los que la escuela interactúa directamente.					
5.	Estudia el contexto de la escuela desde distintas perspectivas.					
6.	Entiende los fenómenos cotidianos que se producen en el marco de la escuela.					
7.	Analiza de manera racional y profunda la problemática existente en la institución educativa.					
8.	Estable alternativas efectivas para solucionar estratégicamente los problemas dentro de la institución educativa.					
9.	Refleja sus conocimientos y experiencia en el proceso de la toma de decisiones de manera efectiva					

Habilidades humanas		S	CS	AV	CN	N
10.	Emplea estrategias para lograr una comunicación efectiva con los miembros de la institución.					
11.	Emplea la comunicación para motivar a la comunidad educativa al cumplimiento de los objetivos institucionales.					
12.	Tiene la habilidad de escuchar y responder efectivamente los argumentos de la comunidad educativa					
13.	Promueve el trabajo en equipo para el alcance de los objetivos institucionales.					
14.	Permite que cada miembro de la comunidad conozca y participe en el desarrollo de los proyectos institucionales.					
15.	Posee la capacidad de coordinación con los equipos de trabajo.					
16.	Muestra disposición a solucionar los conflictos entre los miembros de la organización.					
17.	Se concentra en los intereses de las personas y no en sus posiciones individuales.					
18.	Genera alternativas estratégicas para solucionar efectivamente los conflictos					
Habilidades conceptuales		S	CS	AV	CN	N
19.	Considera a cada área de la institución como un eslabón indispensable para el logro de los objetivos propuestos.					
20.	Desarrolla su gestión interactuando con las diferentes áreas dentro de la institución.					
21.	Considera que los resultados obtenidos es responsabilidad de todos los miembros de la institución.					
22.	Asume los retos y/o desafíos que se presentan en el entorno con voluntad de cambio.					
23.	Analiza las nuevas tendencias del sector educativo para cambiar las políticas institucionales.					
24.	Se anticipa a los cambios que pueden presentarse en el entorno.					
25.	Realiza un diagnóstico para identificar los principales problemas que aquejan a la institución y su entorno.					
26.	Determina mediante el diagnostico comunitario las necesidades de mejoramiento de la institución.					
27.	Analiza de manera profunda las problemáticas y fenómenos para llegar a una conclusión efectiva.					

¡Muchas gracias!

Cuestionario sobre habilidades personales

Estimado(a) Docente

El presente cuestionario es anónimo y pretende recopilar información referente a las habilidades personales que posee el director del plantel. Para ello, le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

I. Datos generales

Institución educativa _____

Sexo: F..... M..... Edad: Estado civil:.....Grado de estudio.....

Condición de trabajo..... Tiempo de servicio:

II. Datos específicos:

A continuación, aparecen diversos enunciados acerca de la labor que realiza tu director en la I.E. Por favor, conteste a cada uno de ellos según la leyenda.

Las alternativas de respuesta son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Considera que el director de su institución educativa

Autoconcepto	S	CS	AV	CN	N
1. Analiza con frecuencia su forma de actuar					
2. Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos					
3. Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta					
4. Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar					
Resolución de conflictos	S	CS	AV	CN	N
5. Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución					
6. Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente					
7. Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una					
8. Define y valora los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir alternativa					
Autocontrol	S	CS	AV	CN	N
9. No se deja llevar por impulsos emocionales					
10. Controla el estrés de forma efectiva					

11. Hace lo que considera que se debe hacer en cada momento con independencia de sus emociones					
12. Mantiene la calma en situaciones difíciles					
Autoconfianza	S	CS	AV	CN	N
13. Muestra seguridad a la hora de tomar decisiones					
14. Se siente seguro en su papel de padre/madre					
15. Es consecuente con sus decisiones					
16. Tiene confianza en sus propias capacidades					
Equilibrio emocional	S	CS	AV	CN	N
17. Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas					
18. Es paciente con sus limitaciones y con las de las demás personas					
19. Mantiene un ánimo estable, sin variaciones, ante los cambios que ocurren en su entorno y circunstancias					
20. Es sensible ante los cambios de humor de los demás, reaccionando con naturalidad					
Comunicación	S	CS	AV	CN	N
21. Anima a las personas de su entorno a que den sus opiniones					
22. Cuando transmite un mensaje se asegura de que el otro lo ha comprendido					
23. Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a las que se dirige					
24. Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva					
Empatía	S	CS	AV	CN	N
25. Intenta entender la posición de las personas de su entorno					
26. Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas					
27. Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro					
28. Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica					
Capacidad de escucha	S	CS	AV	CN	N
29. Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir					
30. Está atento al lenguaje no verbal					
31. En conversación, resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión					
32. Introduce expresiones como "cuéntame", "explícame", "descríbeme", para obtener más información de la otra persona					

Cuestionario sobre gestión participativa

Estimado(a) Docente

El presente cuestionario es anónimo y pretende recopilar información referente a la gestión participativa en su institución educativa. Para ello, le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación.

I. Datos generales

Institución educativa _____

Sexo: F..... M..... Edad: Estado civil:.....Grado de estudio.....

Condición de trabajo..... Tiempo de servicio:

II. Datos específicos:

A continuación, aparecen diversos enunciados acerca de la labor que realiza tu director en la I.E. Por favor, conteste a cada uno de ellos según la leyenda.

Las alternativas de respuesta son las siguientes:

Nunca	Casi nunca	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Nivel informativo	S	CS	AV	CN	N
1. La falta de coordinación entre los actores educativos limita la gestión participativa					
2. La poca comunicación limita la gestión participativa					
3. La deficiente información limita la gestión participativa					
4. La ausencia de un trabajo en equipo limita la gestión participativa					
5. La falta de elaboración de los instrumentos de gestión limita la gestión participativa					
6. La carencia de planes y programas limita la gestión participativa					
7. La falta de capacitación limita la gestión participativa					
8. El desconocimiento de normas limita la gestión participativa					
Nivel colaborativo	S	CS	AV	CN	N
9. La falta de compromiso limita la gestión participativa					
10. El manejo de fondos limita la gestión participativa					
11. La falta de propuesta de gestión limita la gestión participativa					

12. La falta de representantes educativos limita la gestión participativa					
13. La poca participación de la mesa de dialogo limita la gestión participativa					
14. La ausencia de responsabilidades compartidas limita la gestión participativa					
15. El poco trabajo en equipo limita la gestión participativa					
Nivel consultivo	S	CS	AV	CN	N
16. La falta de participación democrática limita la gestión participativa					
17. Un CONEI inactivo limita la gestión participativa					
18. La falta de representatividad de PP.FF. limita la gestión participativa					
19. La falta de flexibilidad en el cargo limita la gestión participativa					
20. Un clima institucional inadecuado limita la gestión participativa					
21. La falta de capacitación a los PP.FFF. limita la gestión participativa					
22. La poca participación de las comisiones limita la gestión participativa					
23. La falta de capacidad del director limita la gestión participativa					
24. Un servicio educativo deficiente limita la gestión participativa					
25. El poco desarrollo de capacidades limita la gestión participativa					

Anexo 3: Base de datos

ENCUESTADOS	HABILIDADES GERENCIALES																											
	Habilidades técnicas									Habilidades técnicas									Habilidades conceptuales									
	HT1	HT2	HT3	HT4	HT5	HT6	HT7	HT8	HT9	HU10	HU11	HU12	HU13	HU14	HU15	HU16	HU17	HU18	HC19	HC20	HC21	HC22	HC23	HC24	HC25	HC26	HC27	
D1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	
D2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	
D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	
D4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	
D6	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	4	4	4	3	4	3
D7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
D10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	
D13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	2	3	3	
D14	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
D16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	2	1	1	1	
D18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	4	3	4	4	4	1	2	3	
D24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
D25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D26	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	
D27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	
D28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
D30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
D32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	
D33	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
D34	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	
D35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	
D36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
D37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D38	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	4	4	4	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	
D39	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	1	4	3	
D40	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D41	3	2	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D42	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D43	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	
D44	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	
D45	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D46	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D47	2	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D48	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D49	3	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
D51	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D52	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	
D54	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D55	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D56	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	4	1	1	
D58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
D59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	

E61	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	2	1	2	4	4								
E62	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
E63	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2								
E64	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4								
E65	3	4	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2								
E66	3	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3									
E67	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4								
E68	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	1	2	4	4	3	3	3				
E69	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4				
E70	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
E71	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4				
E72	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4				
E73	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
E74	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4			
E75	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	5	5	1	1	1	4	4	4	4	4	4			
E76	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4			
E77	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	5	5		
E78	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4			
E79	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4			
E80	3	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2			
E81	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4		
E82	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	4	4		
E83	3	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	1	3	2	2	3	3	3	3			
E84	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
E85	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4		
E86	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	
E87	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4		
E88	2	4	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3		
E89	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
E90	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4		
E91	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	
E92	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
E93	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
E94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
E95	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
E96	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	4	4	4		
E97	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4		
E98	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	1	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
E99	2	2	1	1	1	1	2	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	
E100	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
E101	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	
E102	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
E103	3	4	1	1	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	
E104	4	4	1	1	1	1	4	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
E105	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E106	3	4	1	1	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E107	2	2	1	1	1	1	2	4	4	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E108	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4
E109	3	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	4	1	1	1	1	3	2	2	2	2	
E110	3	4	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	2	3	3	4	1	1	1	1	4	2	2	2	2	
E111	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E112	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E113	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
E114	3	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
E115	3	4	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	
E116																																						

D61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D63	2	4	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1
D64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
D65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D68	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
D69	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3
D70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D73	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	4	4	4	4	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
D74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D76	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
D78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D80	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	5	3	5	3
D81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D88	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D92	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D93	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D95	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D99	3	1	1	1	1	4	3	3	3	1	4	4	4	3	4	3	3	3	1	2	2	2	2	2
D100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D103	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D105	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D107	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D108	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D109	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D110	2	2	2	1	2	4	2	2	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	4	3	1	4	4	4
D111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D114	2	2	3	2	3	4	2	2	1	2	4	4	4	4	2	4	2	2	1	2	4	3	4	4
D115	2	2	2	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4
D116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D117	3	2	3	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
D120	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	4	4	4	4

VALIDACIONES



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA HABILIDADES GERENCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades técnicas								
01	Domina los instrumentos y herramientas de la gestión educativa.	√		√		√		
02	Domina los reglamentos y políticas y propuestas establecidas por el Ministerio.	√		√		√		
03	Demuestra noción en los procesos pedagógicos y administrativos en el desarrollo de su función	√		√		√		
04	Conoce los aspectos de la realidad social con los que la escuela interactúa directamente	√		√		√		

05	Estudia el contexto de la escuela desde distintas perspectivas.	√		√		√		
06	Entiende los fenómenos cotidianos que se producen en el marco de la escuela.	√		√		√		
07	Analiza de manera racional y profunda la problemática existente en la institución educativa.	√		√		√		
08	Estable alternativas efectivas para solucionar estratégicamente los problemas dentro de la institución educativa.	√		√		√		
09	Refleja sus conocimientos y experiencia en el proceso de la toma de decisiones de manera efectiva	√		√		√		
DIMENSION 2: Habilidades humanas								
10	Emplea estrategias para lograr una comunicación efectiva con los miembros de la institución.	√		√		√		
11	Emplea la comunicación para motivar a la comunidad educativa al cumplimiento de los objetivos institucionales.	√		√		√		
12	Tiene la habilidad de escuchar y responder efectivamente los argumentos de la comunidad educativa	√		√		√		

13	Promueve el trabajo en equipo para el alcance de los objetivos institucionales.	√		√		√		
14	Permite que cada miembro de la comunidad conozca y participe en el desarrollo de los proyectos institucionales.	√		√		√		
15	Posee la capacidad de coordinación con los equipos de trabajo.	√		√		√		
16	Muestra disposición a solucionar los conflictos entre los miembros de la organización.	√		√		√		
17	Se concentra en los intereses de las personas y no en sus posiciones individuales.	√		√		√		
18	Genera alternativas estratégicas para solucionar efectivamente los conflictos	√		√		√		
DIMENSION 3: Habilidades conceptuales		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
19	Considera a cada área de la institución como un eslabón indispensable para el logro de los objetivos propuestos.	√		√		√		
20	Desarrolla su gestión interactuando con las diferentes áreas dentro de la institución.	√		√		√		

21	Considera que los resultados obtenidos es responsabilidad de todos los miembros de la institución.	√		√		√		
22	Asume los retos y/o desafíos que se presentan en el entorno con voluntad de cambio.	√		√		√		
23	Analiza las nuevas tendencias del sector educativo para cambiar las políticas institucionales.	√		√		√		
24	Se anticipa a los cambios que pueden presentarse en el entorno.	√		√		√		
25	Realiza un diagnóstico para identificar los principales problemas que aquejan a la institución y su entorno.	√		√		√		
26	Determina mediante el diagnostico comunitario las necesidades de mejoramiento de la institución.	√		√		√		
27	Analiza de manera profunda las problemáticas y fenómenos para llegar a una conclusión efectiva.	√		√		√		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplica criterios de validez

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Pr/ Mg: Héctor Ilizarbe Guevó Susana DNI: 07059554

Especialidad del validador: Temático, Mg en Gerencia Educativa; Ma Educación

...16...de...07...del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo


Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garra Aburto Lurmila DNI: 09469022

Especialidad del validador: Docent de investigacion

19 de 08 del 2017

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. ^(Dr) Mg: ALLAN ZAPATA NOEL DNI: 06167282

Especialidad del validador: Temático

19 de 08 del 2017

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA HABILIDADES PERSONALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Autoconcepto		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Domina los instrumentos y herramientas de la gestión educativa.	√		√		√		
02	Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos	√		√		√		
03	Agradece los consejos de los demás, adoptando una actitud abierta	√		√		√		
04	Se deja ayudar en aquellos aspectos en que necesita mejorar	√		√		√		
DIMENSIÓN 2: Resolución de conflictos		Si	No	Si	No	Si	No	
05	Ante un problema, sabe seleccionar la información importante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en su solución	√		√		√		
06	E Analiza en profundidad las causas del problema, más allá de lo evidente	√		√		√		
07	Explora varias alternativas, analizando las consecuencias de cada una	√		√		√		
08	Define y valora los criterios a tener en cuenta a la hora de							

	elegir alternativa	√		√		√		
DIMENSIÓN 3: Resolución de conflictos		Si	No	Si	No	Si	No	
09	No se deja llevar por impulsos emocionales	√		√		√		
10	Controla el estrés de forma efectiva	√		√		√		
11	Hace lo que considera que se debe hacer en cada momento con independencia de sus emociones	√		√		√		
12	Mantiene la calma en situaciones difíciles	√		√		√		
DIMENSION 4: Autoconfianza		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Muestra seguridad a la hora de tomar decisiones	√		√		√		
14	Se siente seguro en su papel de padre/madre	√		√		√		
15	Es consecuente con sus decisiones	√		√		√		
16	Tiene confianza en sus propias capacidades	√		√		√		
DIMENSION 5: Equilibrio emocional		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas	√		√		√		
18	Es paciente con sus limitaciones y con las de las demás personas	√		√		√		
19	Mantiene un ánimo estable, sin variaciones, ante los cambios que ocurren en su entorno y circunstancias	√		√		√		
20	Es sensible ante los cambios de humor de los demás, reaccionando con naturalidad	√		√		√		
DIMENSION 5: Comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Anima a las personas de su entorno a que den sus opiniones	√		√		√		

22	Cuando transmite un mensaje se asegura de que el otro lo ha comprendido	√		√		√		
23	Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a las que se dirige	√		√		√		
24	Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva	√		√		√		
DIMENSION 6: Empatía		Si	No	Si	No	Si	No	
25	Intenta entender la posición de las personas de su entorno	√		√		√		
26	Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas	√		√		√		
27	Se comunica con las personas adecuándose a la manera de ser del otro	√		√		√		
28	Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica	√		√		√		
DIMENSION 7: Capacidad de escucha		Si	No	Si	No	Si	No	
29	Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir	√		√		√		
30	Está atento al lenguaje no verbal	√		√		√		
31	En conversación, resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión	√		√		√		
32	Introduce expresiones como “cuéntame”, “explícame”, “describeme”, para obtener más información de la otra persona	√		√		√	√	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SÍ HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: SOTO QUIROZ ROGER IVAN DNI: 10052673

Especialidad del validador: INVESTIGACIÓN - MATEMÁTICA

31.de08.....del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....

Firma del Experto Informante.

Dr. Roger Iván Soto Quiroz
Asesor Pedagógico y de Investigación

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. ^(Dr) Mg: ALCAY ZAPATA NOEL DNI: 0.616.7282

Especialidad del validador: Temático

.....19...de...08...del 2011

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN PARTICIPATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Nivel informativo								
01	La falta de coordinación entre los actores educativos limita la gestión participativa	√		√		√		
02	La poca comunicación limita la gestión participativa	√		√		√		
03	La deficiente información limita la gestión participativa	√		√		√		
04	La ausencia de un trabajo en equipo limita la gestión participativa	√		√		√		
05	La falta de elaboración de los instrumentos de gestión limita la gestión participativa	√		√		√		
06	La carencia de planes y programas limita la gestión participativa	√		√		√		
07	La falta de capacitación limita la gestión participativa	√		√		√		
08	El desconocimiento de normas limita la gestión participativa	√		√		√		
DIMENSION 2: Nivel colaborativo								

09	La falta de compromiso limita la gestión participativa	√		√		√	
10	El manejo de fondos limita la gestión participativa	√		√		√	
11	La falta de propuesta de gestión limita la gestión participativa	√		√		√	
12	La falta de representantes educativos limita la gestión participativa	√		√		√	
13	La poca participación de la mesa de dialogo limita la gestión participativa	√		√		√	
14	La ausencia de responsabilidades compartidas limita la gestión participativa	√		√		√	
15	El poco trabajo en equipo limita la gestión participativa	√		√		√	
DIMENSION 3: Nivel consultivo							
16	La falta de participación democrática limita la gestión participativa	√		√		√	
17	Un CONEI inactivo limita la gestión participativa	√		√		√	
18	La falta de representatividad de PP.FF. limita la gestión participativa	√		√		√	
19	La falta de flexibilidad en el cargo limita la gestión participativa	√		√		√	
20	Un clima institucional inadecuado limita la gestión participativa	√		√		√	
21	La falta de capacitación a los PP.FFF. limita la gestión participativa	√		√		√	
22	La poca participación de las comisiones limita la gestión						

	participativa	√		√		√	
23	La falta de capacidad del director limita la gestión participativa	√		√		√	
24	Un servicio educativo deficiente limita la gestión participativa	√		√		√	
25	El poco desarrollo de capacidades limita la gestión participativa	√		√		√	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garra Aburto Luzmila DNI: 09469026

Especialidad del validador: Docente de investigación

19 de 08 del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

23	La falta de capacidad del director limita la gestión participativa	√		√		√	
24	Un servicio educativo deficiente limita la gestión participativa	√		√		√	
25	El poco desarrollo de capacidades limita la gestión participativa	√		√		√	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia


Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: ALCAZ ZAPATA NOEL DNI: 06167282

Especialidad del validador: Temático

...19...de...08...del 2012

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Solo para los que quieren salir adelante

Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado “**Habilidades Gerenciales y Habilidades Personales en la Gestión Participativa en las Instituciones Educativas De La Red 15-Ugel 04-2016**” de la estudiante **María Cornelia Bohorquez Flores** y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constatado 23% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, Mayo 2018




Luis Alberto Núñez Lira

DNI 08012101

Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1051413501&o=920469075&iLang=es&s=1>

feedback studio Bohorques /0 < 10 de 12 > ?



Habilidades gerenciales y habilidades personales en la gestión participativa en las instituciones educativas de la Red 15 - UGEL 04 - 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública

AUTORA:
Maestra: Maria Cornelia Bohorquez Flores

ASESOR:
Dr. Luis Alberto Núñez Lira

Resumen de coincidencias X

23 %

1	alexduve.blogspot.mx <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
2	biblio3.url.edu.gt <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
3	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 % >
4	recursosbiblio.url.edu.gt <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
5	documents.mx <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
6	www4.ujaen.es <small>Fuente de Internet</small>	1 % >
7	tomasalberich.blogspo... <small>Fuente de Internet</small>	1 % >

Página: 1 de 121 Número de palabras: 22217



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

BOHORQUEZ FLORES MARIA CORNELIA
D.N.I. : 06946010
Domicilio : Jr. San Joaquín N°201 - Milagro de Jesús - Collque
Teléfono : Fijo : 5580741 Móvil : 968971296
E-mail : mary.bohorquez_22@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctorado
Mención : Gestión Pública y Gobernabilidad

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

BOHORQUEZ FLORES MARIA CORNELIA

Título de la tesis:

HABILIDADES GERENCIALES Y HABILIDADES
PERSONALES EN LA GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LA RED 15
UGEL 04 - 2016

Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 08/09/2018



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

1280-A
Dns Pineda

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:
VISTO BUENO
EMPASADO, TESIS
DOCTORAL

ESCUELA DE POSGRADO

Maria Cornelia Bohorquez Flores con DNI N° 06946010
(Nombres y apellidos del solicitante) *(Número de DNI)*
domiciliado (a) en *Dr. San Jacinto, Av. 201 - Milagro de Tesis - El Tigre*
Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región *Comas*
ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: *Doctorado en*
(Promoción) *(Nombre del programa)*
gestión Pública y Gobernabilidad identificado con el código de matrícula N° *150815*
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Visto bueno empasado de la tesis doctoral
Habilidades Gerenciales, habilidades personales
en la gestión participativa en las instituciones
educativas de la Red 15 - UG 8815



Poplo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia



[Signature]
(Firma del solicitante)

Lima, *18* de *8* de 20*18*

- Documentos que adjunto: *Dictamen de sustentación y constatación de la tesis*
 - *constatación de la tesis*
 - *constatación de la tesis*
 - *Copia de Resolución referida de sustentación de tesis*
- Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
Teléfonos:
Email: