



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas y su  
incidencia en el desempeño docente y las competencias  
directivas 2017

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

AUTOR:

Mgtr. Marisol Molina Salas

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad

LIMA-PERÚ

2018

Página del jurado

Dr. Yolvi Ocaña Fernández  
Presidente

Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega  
Secretario

Dr. Luis Alberto Núñez Lira  
Vocal

**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA MAESTRO (A): **MOLINA SALAS MARISOL**

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA UGEL 04 COMAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS 2017**

Fecha: 24 de agosto de 2018

Hora: 8:00 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Yolvi Ocaña Fernandez

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Jaime Agustin Sánchez Ortega

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por unanimidad* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Abous APA* .....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Dedicatoria

A mi ángel: mi madre. Por su amor incondicional.

## Agradecimiento

A mi asesor Dr. Luis Núñez, quien con su guía académica y anímica ha facilitado el logro de esta meta profesional.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Marisol Molina Salas, estudiante de la Escuela de Postgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas y su incidencia en el desempeño docente y las competencias directivas 2017, presentada, en 134 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- 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.

Lima, Marzo de 2018

Marisol Molina Salas

DNI: 07752376

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente estudio tiene el propósito dar a conocer la investigación sobre La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas y su incidencia en el desempeño docente y las competencias directivas 2017. Por ello se buscó demostrar la influencia entre las variables de estudio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad.

El estudio está compuesto por siete capítulos que constan de la siguiente manera, el primer capítulo presenta la introducción, en el segundo capítulo se expone el marco metodológico, en el tercer capítulo se presentan los resultados, en el cuarto capítulo se expone la discusión, en el quinto capítulo se expone las conclusiones, en el sexto capítulo las sugerencias y en el sétimo capítulo las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	15
1.1 Realidad problemática	16
1.2 Trabajos previos	20
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.4 Formulación del problema	54
1.5 Justificación del estudio	55
1.6 Hipótesis	57
1.7 Objetivos	58
II. Método	60
2.1. Diseño de investigación	61
2.2. Variables, operacionalización	61
2.3. Población y muestra	65
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	66
2.5. Métodos de análisis de datos	69
2.6. Aspectos éticos	70
III. Resultados	71
IV. Discusión	97
V. Conclusiones	106
VI. Recomendaciones	108
VII. Referencias	110
Anexos	115



Matriz de consistencia	116
Instrumentos	118
Base de datos	137

## Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión pedagógica	61
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño docente	63
Tabla 3	Operacionalización de la variable competencias directivas	64
Tabla 4	Juicio de expertos	67
Tabla 5	Fiabilidad de instrumentos	68
Tabla 6	Gestión pedagógica	71
Tabla 7	Gestión pedagógica por dimensiones	72
Tabla 8	Desempeño docente	73
Tabla 9	Desempeño docente por dimensiones	74
Tabla 10	Competencias directivas	75
Tabla 11	Competencias directivas por dimensiones	77
Tabla 12	Información de ajuste de los modelos del desempeño docente	78
Tabla 13	Bondad de ajuste (desempeño docente)	78
Tabla 14	Pseudo R cuadrado (desempeño docente)	79
Tabla 15	Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas	79
Tabla 16	Bondad de ajuste (competencias directivas)	80
Tabla 17	Pseudo R cuadrado (competencias directivas)	80
Tabla 18	Información de ajuste de los modelos del desempeño docente	81
Tabla 19	Bondad de ajuste (desempeño docente)	83
Tabla 20	Pseudo R cuadrado	84
Tabla 21	Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas	84
Tabla 22	Bondad de ajuste (competencias directivas)	84
Tabla 23	Pseudo R cuadrado (competencias directivas)	84
Tabla 24	Información de ajuste de los modelos del desempeño docente	85
Tabla 25	Bondad de ajuste (desempeño docente)	85

Tabla 26	Pseudo R cuadrado (desempeño docente)	85
Tabla 27	Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas	86
Tabla 28	Bondad de ajuste (competencias directivas)	86
Tabla 29	Pseudo R cuadrado (competencias directivas)	87
Tabla 30	Información de ajuste de los modelos del desempeño docente	87
Tabla 31	Bondad de ajuste (desempeño docente)	88
Tabla 32	Pseudo R cuadrado (desempeño docente)	88
Tabla 33	Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas	89
Tabla 34	Bondad de ajuste (competencias directivas)	89
Tabla 35	Pseudo R cuadrado (competencias directivas)	90
Tabla 36	Información de ajuste de los modelos del desempeño docente	90
Tabla 37	Bondad de ajuste (desempeño docente)	91
Tabla 38	Pseudo R cuadrado (desempeño docente)	91
Tabla 39	Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas	92
Tabla 40	Bondad de ajuste (competencias directivas)	92
Tabla 41	Pseudo R cuadrado (competencias directivas)	94
Tabla 42	Información de ajuste de los modelos del desempeño docente	94
Tabla 43	Bondad de ajuste (desempeño docente)	95
Tabla 44	Pseudo R cuadrado (desempeño docente)	95
Tabla 45	Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas	96
Tabla 46	Bondad de ajuste (competencias directivas)	96
Tabla 47	Pseudo R cuadrado (competencias directivas)	97

## Índice de figuras

	Página
Figura 1 Gestión pedagógica	72
Figura 2 Gestión pedagógica por dimensiones	74
Figura 3 Desempeño docente	76
Figura 4 Desempeño docente por dimensiones	76
Figura 5 Competencias directivas	77
Figura 6 Competencias directivas por dimensiones	78

## Resumen

La investigación presentó como propósito determinar la influencia de la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Esta investigación utilizó el método hipotético deductivo, diseño no experimental, transversal. La población estuvo constituida por los directores de la UGEL 04 Comas. Se utilizó el muestreo no probabilístico de carácter censal. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se ha considerado la validez de contenido mediante la Técnica de Opinión de Expertos y su instrumento es el informe de juicio de Expertos de las variables de estudio; se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo Escala de Likert. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó Alpha de Cronbach. Las encuestas nos permitieron determinar la influencia de la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Desarrollada la investigación se concluye que la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas en el ámbito de la UGEL 04 en el año 2017.

Palabras clave: Educación, Gestión, Gestión pedagógica.

## Abstract

The research presented as purpose to determine the influence of the pedagogical management of the UGEL 04 Comas in the teaching performance and the directive competences 2017.

This research used the hypothetical deductive method, non-experimental, transversal design. The population was constituted by the directors of the UGEL 04 Comas. Non-probabilistic census sampling was used. To build, validate and demonstrate the reliability of the instruments. Content validity has been considered through the Expert Opinion Technique and its instrument is the Expert judgment report of the study variables; the survey technique and its instrument were applied to the questionnaire, with Likert scale questions. For the reliability of the instruments, Cronbach's Alpha was used. The surveys allowed us to determine the influence of the pedagogical management of the UGEL 04 Comas in the teaching performance and the directive competences 2017.

Developed the research concludes that the pedagogical management of the UGEL 04 Comas affects the teaching performance and management skills in the field of the UGEL 04 in the year 2017.

Keywords: Education, Management, Pedagogical management

## Resumo

A pesquisa apresentada como objetivo para determinar a influência do gerenciamento pedagógico do UGEL 04 Comas no desempenho docente e as competências diretivas 2017.

Esta pesquisa utilizou o hipotético método dedutivo, não-experimental, design transversal. A população foi constituída pelos diretores da UGEL 04 Comas. Foi utilizada amostragem de censo não probabilístico. Para construir, validar e demonstrar a confiabilidade dos instrumentos. A validade do conteúdo foi considerada através da técnica de opinião de especialistas e seu instrumento é o relatório de julgamento de especialistas das variáveis do estudo; A técnica de pesquisa e seu instrumento foram aplicados ao questionário, com questões de escala Likert. Para a confiabilidade dos instrumentos, o Alpha de Cronbach foi usado. As pesquisas nos permitiram determinar a influência da gestão pedagógica da UGEL 04 Comas no desempenho docente e as competências diretivas 2017.

A pesquisa desenvolvida conclui que o gerenciamento pedagógico da UGEL 04 Comas afeta o desempenho docente e as habilidades de gestão no campo da UGEL 04 no ano de 2017.

Palavras-chave: Educação, Gestão, Gestão Pedagógica.

## I. Introducción



## 1.1. Realidad problemática

La realización del presente trabajo de investigación ha seguido un proceso secuencial a través del cual gradualmente se dan a conocer los elementos que lo constituyen plasmando de modo deductivo los componentes, analizando la realidad objetiva circunscrita.

El punto de partida para esta investigación es la realidad a estudiar, (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p.20) afirma “existe una realidad objetiva única. El mundo es concebido como externo al investigador” mientras que Normas APA sugiere “tener en cuenta tres aspectos: el espacio del contexto, el tiempo y el modo” por ello a continuación se describen los hechos que serán usados como elementos constitutivos de esta investigación.

Para (Carrasco,2013, p.91) afirmó:

...que proviene de la palabra plantear, la misma que significa: enfoca la solución de un problema, y a su vez enfocar significa: descubrir y comprender los puntos esenciales de un problema, para tratarlo acertadamente, es decir, el planteamiento del problema de investigación comprende un conjunto de puntos esenciales o elementos que posibilitan orientar metodológicamente su solución.

La UGEL 04 es una Unidad de Gestión Educativa Local cuya jurisdicción incluye a los distritos de Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón todos ellos pertenecientes al territorio de Lima Metropolitana.

Su ámbito comprende 414 programas no escolarizados, 493 instituciones educativas públicas y 1648 instituciones educativas privadas pertenecientes a modalidades como Educación Básica Regular, (EBR), Educación Básica Especial (EBE), Educación Básica Alternativa (EBA) y Centro de Educación Técnico Productiva (Escale/estadística online 2016).

Dentro de su organización, la UGEL 04 cuenta con órganos de apoyo, asesoría, control y de línea. El área de gestión pedagógica es un órgano de línea, en relación al cual (Pacheco, 1991, p. 35) mencionó que:

La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

En alusión a lo vertido por este autor, el Área de Gestión Pedagógica, responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local de la comunidad educativa; es el órgano de línea cuyos resultados de gestión son determinantes en el avance de las metas educacionales de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 4.

Teniendo en cuenta que nos referimos a un órgano de línea de una institución del estado recurrimos a la normatividad RM N° 215-2015 Minedu que aprueba el Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Lima Metropolitana la cual refiere que el área de gestión pedagógica en una UGEL “es responsable de planificar, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar e informar sobre el desarrollo de las actividades en materia de educación básica regular y especial, en las instituciones educativas, en el ámbito de su competencia”.

Para analizar la situación en la que se encuentra la educación básica regular en esta jurisdicción nos referiremos a los resultados educacionales de la UGEL 04, deteniéndonos en los resultados obtenidos en el nivel de aprendizaje de los estudiantes a través de las mediciones estudiantiles nacionales e internacionales, llámese Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y El Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA). El Minedu con respecto al primero afirma “El propósito fundamental de esta evaluación es informar a todos

los actores involucrados en el quehacer educativo el nivel de logro alcanzado por las instituciones educativas y estudiantes en las capacidades evaluadas, con el fin de que tomen decisiones de mejora en el ámbito de su competencia. Por sus características, la ECE es considerada como una evaluación diagnóstica, de carácter formativo y de bajas consecuencias, y con respecto al segundo la Unidad de Medición de la Calidad-Minedu refiere que “el propósito de PISA es brindar información sobre el rendimiento de los estudiantes y de algunos factores que explican este rendimiento, de modo que cada país pueda diseñar e implementar acciones de mejora.”

Los resultados de las mencionadas evaluaciones son esperadas año a año por las instituciones, los gobiernos locales y otras instancias comprometidas con la educación en el país pues son un claro referente cuantitativo del avance o retroceso de la educación pública en el Perú.

En el caso de la UGEL 04 respecto a las evaluaciones de aprendizaje de los estudiantes a nivel nacional e internacional, encontramos las siguientes referencias; en la evaluación de Matemática en el 2016 (UMC-MINEDU), se reconoce que el 68.9 % de los estudiantes se encuentran entre el nivel “debajo del nivel básico”, “básico” o “nivel 1”. La evaluación relacionada a los aprendizajes en Matemática, se aplicó a estudiantes del 2do grado de secundaria, con el propósito de establecer el nivel de logro en razón a conocimientos relacionados a: a) Cantidad, Regularidad, equivalencia y cambio, b) Forma, movimiento y localización, c) Gestión de datos e incertidumbre. Como conclusión podemos afirmar que gran cantidad de estudiantes tienen dificultades para resolver preguntas sencillas.

En relación a la evaluación de la Competencia de Lectura en 2do grado de secundaria en el 2016 (UMC-MINEDU), evalúa las capacidades que forman parte de la competencia de lectura, a partir de textos clasificados (según dos criterios: tipos textuales y formatos textuales). Se proponen preguntas que evalúan las capacidades lectoras las cuales son: a) Recupera información del texto escrito, b)

Infiere el significado del texto escrito, c) Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto del texto escrito.

Los resultados de los aprendizajes respecto a lectura reconocen que en la UGEL 04, el 48.6 % de los estudiantes se encuentran entre el nivel “previo al inicio” y el nivel de “inicio”.

Por su parte PISA en el año 2016 realizó una evaluación internacional a los estudiantes en promedio de 15 años de edad sobre competencia lectora. Los resultados de la evaluación reconocen que en el año 2015 el 96.2 %, de los estudiantes evaluados se encontraban entre “debajo del nivel 1b”, “nivel 1b”, “nivel 1a”, “nivel 2”, “nivel 3”.

Los datos de las evaluaciones presentadas dan cuenta de resultados desfavorables en cuanto al logro de aprendizajes de los estudiantes, incluso existe un grupo de estudiantes que no cuenta con los requisitos básicos para el grado en que se encuentran, evidenciándose de esta manera necesidades de aprendizaje que deben ser atendida por los docentes.

A esta realidad se aúna la situación presentada por la gestión en las instituciones educativas, aspecto que podemos analizar a través de los resultados del monitoreo al cumplimiento de los Compromisos de Gestión Escolar que generan condiciones para asegurar los aprendizajes. Estos compromisos se traducen en indicadores de fácil verificación sobre los cuales las instituciones educativas tienen la capacidad de reflexionar e intervenir, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a mejorar el proceso de aprendizaje.

Dichos compromisos son seis y contemplan la gestión en toda la escuela y busca enfrentar la variada problemática y retos que tiene la escuela a partir de la planificación estratégica donde deben intervenir todos los actores educativos.

Por último cabe mencionar que el desempeño docente es también un factor clave para el avance de los logros de aprendizaje en los estudiantes de la UGEL

04 en relación a ello (Arregui, 2015, p. 105) ha afirmado que “necesariamente debe tomar en cuenta las necesidades de competencia en las materias a ser aprendidas y de dominio de estrategias de enseñanza, la responsabilidad de los maestros de mejorar los logros estudiantiles y los diversos roles que los maestros cumplen, no solo en el aula, sino en el centro escolar en y en la comunidad a la cual sirven”.

Esta política alineada al pilar Revalorización Docente no está implementada en su totalidad por lo que tomaremos las propuestas aisladas por niveles o áreas de intervención.

Según (Benavides, 2005, p.83) se resalta que:

La importancia que muchos países le asignan a la evaluación de los sistemas educacionales, en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes, no concuerda con la utilización que de sus resultados hacen para la definición de políticas educativas que procuren el mejoramiento de la calidad de la educación.

Por ende, esta investigación se basa en probar que la gestión pedagógica tiene incidencia positiva en el desempeño docente y las competencias directivas de la jurisdicción correspondiente a la UGEL 04 considerando que las acciones realizadas en el área de gestión pedagógica inciden directamente en un actor clave de la educación: el director quien conduce la institución educativa hacia la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes de la localidad o región.

Este trabajo se llevará a cabo en el ámbito de la UGEL 04, en base a la siguiente interrogante ¿Cómo la gestión pedagógica incide en el desempeño docente y las competencias directivas de la UGEL 04, Lima, 2017?

## 1.2. Trabajos previos

Para (Sanchez y Reyes, 2015, p.87) dar a conocer los antecedentes es “El arte o estado de la cuestión o literatura relacionada con el tema. Se trata de recoger

información sobre los estudios básicos y aplicados relacionados al tema que se ha elegido” mientras que según (Ñaupas et al., 2011, p.131) “en estos se indican las investigaciones realizadas en el ámbito local, nacional o internacional, revisando las tesis de investigación sustentadas en las universidades y/o trabajos de investigación presentados en simposios, congresos o a revistas especializadas, indexadas o no en los institutos de investigación”.

### 1.2.1. Trabajos previos internacionales

(Riffo, 2014, p.45) en su tesis titulada *Gestión Educacional y Resultados Académicos en escuelas municipales* cuyo objetivo es conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar y de la Ley de subvención escolar preferencial, medidos en los resultados del SIMCE de 4º básico en establecimientos municipales entre los años 2004 y 2012 da cuenta de un estudio de tipo cuantitativo cuya población estuvo conformada por 211 establecimientos. La muestra fueron 51 establecimientos que cumplían con los criterios de selección. Al finalizar la investigación se concluyó en que no existe relación entre los resultados del SIMCE y las prácticas de liderazgo, gestión curricular y convivencia escolar. Se recomendó implementar políticas de perfeccionamiento a directores para transitar hacia un liderazgo centrado en el aprendizaje.

(Porras, 2013, p. 73) en su tesis *Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones públicas de educación preescolar, básica, media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Estudios de casos múltiples*, tiene como objetivo identificar las variables de tipo administrativo, organizacional, cultural y de conocimientos sobre gestión de la calidad, que condicionan la implantación del 197 Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media, del Municipio de Villavicencio (Colombia) siendo esta investigación de tipo estudio de caso evaluativo quien concluye proponiendo la elaboración de un ‘Plan de Gestión Integral de la Calidad (PGIC)’, que puede contribuir a mejorar los actuales procesos básicos de gestión de la calidad que se están aplicando en Colombia bajo las directrices de la Guía 34, y a orientar la adecuada implantación del SGC además de recomendar que la

experiencia adquirida en esta investigación hace posible visualizar nuevos rumbos de investigación en este campo, que pudieran ayudar a profundizar o complementar los resultados hasta aquí obtenidos, y de alguna manera contribuir a la generalización de los resultados a campos más amplios.

(Cantú, 2012, p. 88) quien con su tesis *La calidad educativa en Argentina desde una perspectiva económica* plantea como objetivo buscar los determinantes de la calidad educativa a través de un análisis econométrico, utilizando la base de datos de PISA 2009, que contienen los resultados de las pruebas y además información variada sobre la situación socioeconómica, así como también del contexto de la escuela, de cada uno de los 4500 alumnos que rindieron el examen. Dentro de este estudio hay determinadas variables que influyen de manera decisiva en la calidad educativa. Estas variables fueron autonomía escolar, rigor de los profesores, admisión en base a antecedentes académicos, ausentismo docente, capacitación docente, ratio alumnos/docentes, ratio computadoras/alumno, calidad de los recursos educacionales de la escuela, tamaño de la escuela, escuela pública o privada, máximo nivel ISCL de los padres (máximo nivel educativo y socioeconómico de los padres), clases de apoyo fuera del horario escolar, grado y género. Estas variables fueron incluidas en una regresión simple en la que la variable dependiente seleccionada fue el puntaje obtenido en el examen, específicamente en la sección de lengua, por parte del alumno y concluye que efectivamente las variables que se habían supuesto que eran determinantes importantes de la calidad educativa (medida a través de pruebas estándar) resultaron ser muy significativas en el análisis. Las variables que surgen del análisis como las más importantes son, el nivel ISCEDL de los padres, el ausentismo docente y el género.

(García, 2011, p. 94) con su tesis titulada *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California* donde hacen referencia que el objetivo del trabajo es conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. Para este fin se llevó a cabo una investigación de tipo exploratorio en escuelas primarias públicas ubicadas en la zona urbana del municipio de

Ensenada, Baja California; para conocer la realidad en la que se desenvuelven, así como establecer una comunicación directa con el personal docente y directivo de las mismas. Como primer resultado se obtuvo una gestión de tipo conciliador. Como resultados de la segunda intervención se estableció que la gestión era de tipo sedentario y la siguiente etapa era de tipo activo/emocional. Al culminar se llegó a la conclusión que la relación entre el tipo de gestión escolar y la calidad educativa se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertada. La revisión teórica realizada durante este proyecto de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

(Yabar, 2013, 44) con su tesis titulada *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado* en donde elabora un estudio para determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría. En el desarrollo del trabajo explicativo de tipo correlacional tiene como muestra 74 docentes. Al culminar su trabajo llegó a la conclusión que existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza  $H_0$ , por lo que El  $R^2$  de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa.

(Alderete, 2013, p. 28) con la tesis titulada *La supervisión pedagógica y el desempeño profesional en el aula de los docentes de educación secundaria de la UGEL Junín* cuyo trabajo de investigación tipo no experimental descriptiva no presenta variable donde se realice la manipulación, tiene el propósito de establecer el grado de relación que existe entre la supervisión pedagógica y el desempeño profesional en el aula de los docentes de educación secundaria. A



través del método científico se estudia a una población de 256 docentes de 21 instituciones educativas de secundaria concluyendo en la aseveración que el docente se enfrenta a exigencias cada vez mayores, la preparación que inicialmente brindó la universidad o institutos no responde a sus necesidades, la escasa remuneración que percibe el maestro tampoco le permite acceder a una preparación especializada y otros estudios de actualización.

(Córdova y Vásquez, 2013, p. 64) La investigación cumple con los perfiles científicos que permiten establecer la *relación entre la gestión pedagógica y el desempeño profesional de los docentes de las I.E. Augusto B. Leguía y Estados Unidos del nivel secundario de la UGEL 04-Comas, 2012*. El estudio se basó en sustentos teóricos de Laforcade y en el manual del desempeño docente del Ministerio de Educación. La hipótesis general demostrada fue: Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas Augusto B. Leguía y Estados Unidos del nivel secundario, pertenecientes a la UGEL 04 de Comas. Se usó el diseño no experimental administrándose dos encuestas de tipo cuestionario a una muestra de 340 alumnos de las instituciones educativas estudiadas. Procesándose los datos mediante el software SPSS. Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre la gestión Pedagógica y el Desempeño profesional Docente. El 66.9% de los docentes de las Instituciones Educativas realizan la gestión pedagógica a un nivel moderado, mientras el 33.1% a un nivel bajo. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación  $r = 0,363$  entre las variables: desempeño docente y gestión pedagógica. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de relación bajo.

(León, 2012, p. 37) que en su tesis titulada *Proyecto Educativo Institucional y el logro de resultados en una institución pública del Callao* tiene como objetivo principal determinar la relación entre el proyecto educativo institucional y el logro de resultados en una institución del Callao para lo cual se hizo una investigación de tipo descriptiva con la finalidad de describir un fenómeno o situación con una población de 52 docentes y 3 directivos. En el mismo se concluye que una

institución educativa debe elaborar un marco orientador teórico y práctico de carácter pedagógico para atender las necesidades y expectativas educativas de la comunidad y así lograr los resultados previstos.

(Vargas, 2010, p. 29) en la tesis titulada *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos* el cual busca caracterizar el sistema organizativo y el estilo de gestión de la institución educativa, analizar la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes en la institución educativa en función a los procesos y la dinámica interna; y diagnosticar los logros y dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes en la institución educativa. Utiliza una metodología descriptiva teniendo como muestra a 70 docentes de la Institución Educativa, además del Consejo Directivo formado por 3 coordinadores, uno de cada nivel y 1 directora. Esta investigación descriptiva llega a la conclusión que la política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente, Los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo–institucional positivo y por último las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes se expresan en: las limitaciones a la ejecución del proceso de evaluación y monitoreo a los docentes por las autoridades; el uso indebido del tiempo destinado a horas efectivas de aprendizaje en la preparación de numerosas actividades institucionales; la falta de iniciativa en el desarrollo de la investigaciones, limitaciones a la investigación y la falta de comunicación de resultados de estas investigaciones.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

Para (Carrasco, 2013, p. 127) menciona:

(...) constituye el basamento gnoseológico que posibilita la descripción y explicación de las variables, indicadores y de todos los temas y subtemas relacionados con el problema de investigación”. El marco teórico es el punto de partida para la formulación del

problema y la hipótesis, elaboración de las interpretaciones y conclusiones, así como de la explicación de los resultados finales del trabajo de investigación.

Para (Ñaupas et al., 2011, p.133) mencionó que el marco teórico es:

(...) en el contexto teórico-científico que sirve de base a la investigación del problema científico-social o natural. También se dice que es el fundamento teórico de la investigación porque en ese ítem, el investigador demuestra su conocimiento teórico científico sobre las teorías que sirven de sustento al problema de investigación.

### **1.3.1. Bases teóricas de la variable gestión pedagógica**

#### **Gestión**

La gestión (o management) es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada. La gestión es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás. (<http://personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>)

Para la revista de la Universidad de La Salle (Ramírez, 2005, p. 14).  
gestión es:

La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos. La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado como manifiesta (Fajardo, 2005, p. 59), el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones) el carácter cultural del “gestus”, reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige (“-duce”) con los otros (“con”). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

En las definiciones mencionadas anteriormente la gestión es la forma de dirigir no solo la institución sino también a los funcionarios que laboran en dicha institución mostrando sus habilidades de dirección.

Tratar con el término gestión es necesario ya que los funcionarios o directivos que laboran en una institución al dirigir no solo deben velar que sus trabajadores sean partícipes de ellas sino que también debe buscar que la institución logre resultados óptimos de acuerdo a lo planificado en su plan de trabajo (misión, visión, etc).

## Tipos de gestión

(Benavides, 2011, p. 13) Menciona como tipos de gestión lo siguiente:

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** Es la gestión aplicada al área de Administración de Empresas y Negocios en la que se prioriza las estrategias y técnicas necesarias para llevarlas al éxito.

**Gestión Administrativa:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.

Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: Es una de las modalidades de la gestión empresarial.

Muchos son los tipos de gestión en el sector público y privado pero en cualquier ámbito se denota en la administración de los recursos y procesos en la búsqueda de la ansiada calidad.

#### Definición de Gestión Pedagógica

(Pacheco, 2005, p. 11) afirma “la gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes”.

A esta aseveración se puede agregar que para esta investigación no nos referimos a la gestión pedagógica de la escuela sino en los planos administrativos donde se gestiona desde la autoridad local la ejecución de los lineamientos educativos dados por el Minedu.

(Lara, 2013, p. 96) asevera que:

La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las

universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética”

De seguro estaremos de acuerdo con la afirmación de Lara Sierra sin embargo hay que acotar que en la realidad peruana, el área de gestión pedagógica también asume una carga administrativa que significa atender los expedientes de quejas, pedidos e informes entregados por las instituciones educativas de la jurisdicción significando gran porcentaje del tiempo y esfuerzo de los servidores públicos o especialistas que laboran en la UGEL 04.

Por su parte (Cerdas, 2007, p. 6) afirma “la gestión educativa debe responder a un proceso dinámico, innovador, renovador y participativo” para que estas características se concreten en los centros educativos, necesariamente, se requieren directores que posean un perfil, que les permita desarrollar sus talentos y ejercer un liderazgo pedagógico, para crear el sentido de sus instituciones.

Por todo ello puedo afirmar que la gestión pedagógica tiene bajo su administración generar los cambios necesarios para mejorar la calidad de los procesos educativos y que estos respondan a las necesidades de la sociedad actual. Este reto es una exigencia de estos tiempos que atañe al personal que labora en las UGEL y que demanda de ellos esfuerzo y compromiso con los miles de niños y jóvenes que reciben el servicio de la educación pública.

Desenvolverse en el área de gestión pedagógica es entonces poner en acción los principios generales de la gestión y la educación interactuando la teoría, la política y la praxis.

Sabemos también que “la pedagogía es la ciencia que estudia la educación como un proceso organizado y dirigido conscientemente” (Veliz y Almeyda, 2008, p. 185). Así, la pedagogía al evolucionar de una disciplina empírica a una ciencia formal permite el desarrollo de nuevas necesidades tecnológicas; por ello será necesaria una pedagogía que no se base en la pasividad, la repetición o la

imitación, sino en la creatividad, la invención y la capacidad de resolver problemas.

Según el Manual del Director del (Ministerio de Educación, 2010, p. 43) se define:

Que la responsabilidad del directivo es garantizar que la institución escolar cumpla su finalidad educativa, es decir, que eduque; que el directivo sea un administrador eficaz o un hábil planificador, así, sólo tendrá sentido si suma estas capacidades a su condición de conductor pedagógico de la escuela”.

Con respecto, a gestión pedagógica (Aranda, 2010, p. 122), define como “la realización concreta de toda propuesta pedagógica compromete directamente la acción de la comunidad educativa, particularmente del director y del cuerpo de docentes del centro educativo” .

(Veliz y Almeyda, 2008, p. 286) manifiesta a la gestión pedagógica como el “proceso de la toma de decisiones, se basa en la planificación de la enseñanza, programación e implementación de enseñanza, reorientación y evaluación de los resultados de aprendizaje. Implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación”

(Batista, 2001, p. 231) citado por (Rodríguez, 2009, p. 48), refieren que la gestión pedagógica “Es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje”.

(Aranda, 2007, p. 175) manifiesta que la gestión pedagógica es como:



El conjunto de actividades de construcción concerniente a la concepción de los programas de educación, que implica lo siguiente: organizar los componentes y actividades del currículo; establecer criterios para la definición y ejecución de las actividades complementarias del currículo formal.; definir las secuencias educacionales de los componentes de los currículos y proceder a la evaluación de la adecuación de los planes de estudio a los objetivos y metas educativas previstas.

La gestión de apoyo pedagógico, que implica definir y hacer cumplir las normas de gestión pedagógica para el centro educativo.; definir criterios para la organización de las clases y la elaboración de los horarios; definir los principios generales de la evaluación del rendimiento escolar; aprobar el material educativo y didáctico y su utilización, establecer de manera sistemática y permanente los estudios de innovación pedagógica, y promover el intercambio de experiencias, evaluar las condiciones de aplicación de las normas de orientación pedagógica.

Por ello (Pacheco, Ducoing y Navarro, 1983, p. 65) afirmaron que la gestión

...así como la administración y la planeación representan la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientaciones y perspectivas teóricas, se ubican como instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico-burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos.

Dimensiones de la variable Gestión Pedagógica

De acuerdo a (Trinidad, 2015, p.102)

Es la instancia responsable de organizar el desarrollo curricular, las prácticas pedagógicas y los ambientes escolares para cada nivel y

modalidad educativa, diseñando una enseñanza- aprendizaje de calidad, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal de forma significativa. Esta permite orientar a las instituciones educativas hacia objetivos viables, pertinentes y relevantes y mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

#### Dimensión 1: Organización

El objetivo de esta dimensión es la verificación sobre si la gestión pedagógica en las instituciones educativas de la UGEL 04 Comas, planifican las estrategias para favorecer los procesos de evaluación de dichas instituciones.

Para (Trinidad, 2015, p. 275) la organización de la institución:

...tiene por objeto analizar las estrategias de evaluación que implementan en los centros educativos, directamente vinculadas al Proyecto Educativo, participación de la comunidad en los procesos que se desarrollan en las escuelas, instrumentos para el seguimiento a los indicadores de calidad, documentaciones escritas, sistematización de experiencias y las consistencias de todas las herramientas empleadas.

(Rossi y Grimberg, 1999, p. 75) firmaron que:

...se están desarrollando a través del Proyecto Educativo acciones que contribuyen y orientan de manera abierta la acción con la participación de los actores de la comunidad educativa y se desarrollan estrategias para la toma de decisiones y mejora continua a través de la evaluación de la práctica educativa cotidiana.

## Dimensión 2: Planificación

El objetivo de esta dimensión es la verificación si los proyectos educativos institucionales tienen por finalidad el seguimiento, monitoreo y evaluación en la gestión institucional y pedagógica.

(Farro, 2001, p. 82), afirma que la planificación

...define la perspectiva a largo plazo de una institución mediante el análisis del FODA y con la participación de la comunidad educativa para obtener un estilo de gestión y lograr el éxito institucional. Según Farro, este planteamiento consiste principalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos hoy?, ¿Dónde queremos ir?, ¿Cómo lo vamos a lograr?, ¿Qué tareas necesitamos realizar? y ¿Cuáles son los logros del proceso?

Asimismo (Trinidad, 2015, p. 84) cita a (Steiner, 1998, p.211), y afirma que se debe considerar cuatro conceptos diferentes:

...en la planeación estratégica se observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos que se presentan en una organización durante un tiempo, relacionado con una decisión real o intencionada que tomará el director. Es decir, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo Steiner.

La planeación estratégica es un proceso que empieza con el establecimiento de objetivos o metas organizacionales, así como de la definición de estrategias y políticas que les permitan alcanzar las metas que se hayan planteado.

La planeación estratégica es una actitud, lo cual, les sirve para anticiparse a éste, por el hecho de que en tiempos turbulentos como los que se vivió en esta época, la habilidad que tengan para anticiparse a los nuevos fenómenos les dará mayores posibilidades de éxito.

La planeación estratégica une tres tipos de planes que son fundamentales para toda organización: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático que ayuda a los directivos de las organizaciones a establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas.

### Dimensión 3: Calidad

El objetivo de esta dimensión tiene por finalidad describir los criterios de evaluación que aplican los directivos y equipos de gestión de la calidad para valorar la calidad de los procesos internos que se desarrollan en la institución educativa.

Para (Trinidad, 2015, p. 113) la calidad en la educación “es el resultado de las interrelaciones existentes entre todos los elementos del proceso educativo. Por ello, se le considera no como un fin, sino como un instrumento que permite el conocimiento de estas conexiones, de sus resultados y de sus productos.”

Por ello (Ferreyra, 2006, p. 74), citado por (Trinidad, 2015, p. 115) señala

...la necesidad de gestionar una Institución Educativa apostando a una educación auténtica, situada y construida, que encuentra su sentido en aprender a aprender; aprender a convivir y en el aprender a emprender. (...) el concepto de aprender a aprender se identificaría con un procedimiento personal para adquirir conocimiento, lo que implica dotar a las personas de estrategias para que logren desarrollar, en forma autónoma, sus potencialidad y construir los aprendizajes necesarios para su formación personal y socio-cultural”.

#### Dimensión 4: Formación

El objetivo de esta dimensión tiene por finalidad identificar el nivel de conocimiento que tienen los directivos y docentes sobre el sistema de evaluación que se aplica en la institución educativa.

De acuerdo a (Izquierdo, 2002, p. 67), citado por (Trinidad, 2015, p. 94) la preparación docente debe organizarse en torno a cuatro grandes componentes: científico, psicopedagógico, cultural y práctico.

Componente científico: los maestros deben tener dominio sobre el contenido de los cursos que van a impartir y así poder elaborar distintas estrategias para ayudar al alumno a aprovechar mejor su aprendizaje. Es importante que los docentes estén en constante formación para estar al día sobre los distintos avances de la ciencia y tecnología, y de la existencia de nuevas técnicas y métodos de enseñanza.

Componente psicopedagógico: el maestro se prepara para observar todo lo que pasa a su alrededor, saber con qué recursos cuenta, conocer a sus estudiantes ya que cada quien tiene características particulares. Es importante también que sepa relacionarse con sus demás compañeros de trabajo, saber cómo comunicar o expresar sus ideas, dominar su voz y su expresión corporal para no ofender a nadie, recordar siempre que es un ejemplo a seguir.

Componente cultural: el docente debe poseer una cultura de ámbito general y una cultura específica de conocimiento del medio donde labora ya que debe conocer el medio en el que se desarrollan sus alumnos, el cual, cada vez, es más complejo porque las nuevas generaciones adquieren conocimientos que va más allá de su propio entorno.

Componente práctico: a través del estudio y la reflexión sobre la práctica docente el educador profundiza en su realidad educativa, experimenta y adecúa las bases curriculares recibidas al contexto

donde labora. Es decir contextualiza los contenidos a la realidad del estudiante.

#### Dimensión 5: Comunicación

El objetivo de esta dimensión es analizar en qué medida la comunicación en la instancia de gestión favorece el desarrollo de procesos educativos de calidad.

(Molinar y Velásquez, 2010, p. 72), citado por (Trinidad, 2015, p. 164), sostienen que la comunicación

...es útil en todas las actividades humanas: trabajos, estudio, convivencia. De ahí la importancia de desarrollar esta habilidad para alcanzar un clima de aula favorable donde se compartan experiencias y conocimientos. Una de las características que debe poseer el docente es la habilidad para comunicar sus ideas y para esto debe tomar en cuenta lo siguiente: Aprender a escuchar; dar valor a las palabras, es decir, cumplir cuando se dice o promete algo; utilizar un lenguaje claro y apropiado; usar ejemplos para ilustrar, clarificar o comprender una idea; considerar los sentimientos y emociones a través de la empatía para comprender los sentimientos e intereses de los alumnos y preocuparse porque la otra persona entienda lo que se le quiere comunicar.

#### **1.3.2. Bases teóricas de la variable desempeño docente**

##### Definición conceptual

Según (Robalino, 2005, p. 11), el desempeño docente se entiende como

...el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales

y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

Lo expresado por el autor afirma la importancia del buen desempeño docente, cuya labor tiene una visión global que abarca diversos aspectos a desarrollar en el estudiante.

Para (Hernández, 1999, p. 43) citado por (Cardo, 2008, p. 4) afirma que

...el docente debe conocer el contenido de lo que enseña y el modo cómo ese contenido puede tener sentido para sus alumnos, saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes, que implica saber comunicar y generar comunicación, mostrar y entregar lo que tiene y quiere plantear estableciendo reglas claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas.

Para el autor, la relación docente - estudiante, es dialógica, de entendimiento. De ahí la necesidad de ser un buen comunicador en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para (Aywiln, 2001, p. 45),

La diversidad de capacidades que requiere un docente no se limita a un mero desafío cognitivo. Es deseable una vocación y un compromiso afectivo con una tarea que es social y política, que tiene que ver con la formación de personas. Es, finalmente, un desafío contar con ciertas capacidades de manera convergente, como condición asociada al buen desempeño.

Lo afirmado por el autor expresa la importancia del compromiso en el desempeño docente y tanto como los conocimientos y las habilidades son importantes, también lo son las actitudes y las motivaciones.

(Consejo Nacional de Educación, 2010, p.17) refiere que: “el desempeño docente es el conjunto de pensamientos, valores, actitudes, emociones, cultura, teorías implícitas que se traducen en actuaciones y relaciones con los otros y el entorno; que se lleva a cabo en el marco de su responsabilidad y contrato social.

Actualmente, se afirma con un cierto consenso, que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar una real educación con calidad.

El buen desempeño docente de un profesional de la educación pasa ante todo por el reconocimiento de la persona de él y la de los otros. Esto implica que el buen docente se relaciona e interactúa con efectividad para lograr el aprendizaje, pero también otros aprendizajes, algunos no visibles en el ahora, pero que inciden en la vida futura de sus estudiantes.

Por ello, el (Minedu, 2013, p. 14)) hace mención que:

...una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales.

El docente

(Zabalza, 2009, p. 71), sostiene que “la dimensión personal del docente desaparece o se hace visible en el ejercicio profesional. Lo que uno mismo es,



siente o vive, las expectativas con las que desarrolla su trabajo se consideran como variables que pudieran afectar la calidad de la enseñanza”.

Buena parte de nuestra capacidad de influencia en los estudiantes se deriva precisamente de lo que somos como personas, de nuestra forma de presentarnos y de nuestras modalidades de relación con ellos.

Para (Knight, 2005, p. 23), sostiene que

...es imprescindible que (las personas que ejerzan docencia) estén satisfechas con sus niveles salariales, las perspectivas de promoción y el tratamiento, por el reto intelectual de la investigación, el placer de la enseñanza y la calidad emocional de las comunidades de práctica en la que trabajan.

Se afirma, coincidiendo con el autor, que la docencia es fundamentalmente vocación e incluye el placer por la investigación que debe primar en todo profesional.

El desempeño docente en el aula

En el aula, el buen desempeño docente para (Domínguez, 2009, p. 9) “tiene que ver tanto con el diseño cuidadoso, la conducción responsable y la evaluación profunda de los procesos de aprendizaje, así como con la relación comunicativa y afectiva que establece con todos y cada uno de sus estudiantes”.

Esta práctica implica entre otras cosas, para (Cardo, 2008, p. 4) por parte del docente:

La planificación de sus actividades de enseñanza, teniendo presente las características de los destinatarios de la educación, las del entorno en que viven y las de la sociedad que deberán enfrentar. La capacidad para establecer ambientes de aprendizaje que faciliten la participación e interacción entre alumnos y profesor. La creación de

herramientas de evaluación apropiadas que le permitan, por una parte detectar las dificultades de sus alumnos y alumnas y, en consecuencia apoyarlos y, por otra parte, evaluar el efecto de su propia estrategia de trabajo.

Con relación a sus colegas, se espera una actuación de colaboración, de apoyo mutuo y corresponsabilidad, formar parte constructiva del entorno en el que trabaja, compartir y aprender de y con sus pares.

La docencia

La docencia tiene que ver con el tipo de formación profesional que se proporciona de acuerdo a los fines y objetivos de la concepción educativa, que se plasma en el currículo, la didáctica y la evaluación.

La didáctica, para (Rivera, 2009, p. 179) es “la disciplina que se encarga de investigar el grado de eficacia y operatividad de los métodos, técnicas y medios en función de los objetivos que se persiguen, de los sujetos y condiciones educativas en las cuales se procesa la enseñanza aprendizaje”.

Además, la toma de decisiones didácticas tiene que ver con el factor docente y no hay método eficaz independientemente de la personalidad del docente, de la concepción educativa que asuma y del estilo de concebir y conducir la práctica educativa. Quienes aplican y manejan los métodos son los docentes de diferentes sistemas educativos.

Características del buen desempeño docente

Según (García, 2010, p. 9),

Los profesores dedicamos gran parte de nuestro tiempo y energía a ampliar nuestros conocimientos de la asignatura para estar al día, a preparar las clases. Cada curso procuramos mejorar los materiales, esquemas, gráficos, problemas, incluso organizamos seminarios, grupos de discusión, sesiones interactivas, estudios de casos, etc.

El autor sostiene que se procura suscitar y mantener la atención e interés de los alumnos en la clase, además expresa que el estudiante aprende cuando la información le interesa, es significativa cognitiva y emocionalmente se conecta con preocupaciones personales o profesionales, con las demandas de la realidad fuera del aula, y se compromete con su propio proceso de formación. Las competencias para un aprendizaje autónomo y continuo a lo largo de la vida es un tipo de aprendizaje procedimental que exige práctica y no solo clases magistrales de conocimientos.

### El rol del docente

La importancia de la función docente es obvia; sin embargo, es preciso considerar la afirmación del (Informe Delors, 1996, p. 94) que menciona

Para mejorar la calidad de la educación hay que empezar por mejorar la contratación, la formación, la situación social y las condiciones de trabajo del personal docente, porque este no podría responder a lo de él se espera si no posee los conocimientos, las competencias, las cualidades personales, las posibilidades profesionales y la motivación que se requieren.

En términos generales el docente debe ser esencialmente humanista, debe tender la mano cuando el estudiante lo solicite, el docente no debe ser más el que enseña, sino el que forma, guía o induce el aprendizaje.

El docente debe ser entusiasta, afectuoso y firme: decir por ejemplo: “vamos a hacer esto juntos”, “esa idea que has tenido, Miguel, es muy buena”. El docente debe preocuparse por el significado que puede tener el saber del estudiante, no por solo transmitir conocimientos. (Hidalgo, 2011, p. 68).

Para (Guadamuruz, 1994, p. 94) citado por (Hidalgo, 2009, p. 69), estas ideas pueden servir de referencia para un perfil de docente:

1. Dominar muy bien su materia, conocer muchas cosas relacionadas con ella y estar enterado del rumbo que lleva la sociedad actual, con un alto grado de humanismo e imbuido de la excelencia académica y la calidad de la educación.
2. Debe poseer una gran disponibilidad para la formación continua, para la actualización de conocimientos y estar abierto a la modernidad, a la asimilación de los descubrimientos científicos y tecnológicos.
3. Debe caracterizarse por una gran dosis de innovación, de familiaridad con la tecnología moderna, particularmente con la informática, al menos en el grado de usuario inteligente y otras posibilidades de la tecnología para así orientar al estudiante en su uso, aunque no sea capaz de manejarla todas directamente.
4. Debe disfrutar lo que realiza en la enseñanza y hacer disfrutar a los estudiantes del conocimiento del mundo; es decir, inducirlos a experimentar el gusto por conocer cosas nuevas y aprender.
5. Tener personalidad para ejercer así influencia positiva sobre los estudiantes y poseer autoridad natural sobre ellos. Ello no deberá ser interpretado como una facultad de dominación, sino como la capacidad de constituirse en un paradigma.
6. Poseer un alto grado de responsabilidad, una alta dosis de humanismo, un gran sentido de la ética una buena práctica cotidiana de la moral y la honradez para poder educar con el ejemplo en esas virtudes que dignifican al ser humano y son sólidas bases para el desarrollo.
7. El docente debe ser fiel cumplidor de sus deberes: ser puntual, trabajador, eficiente, con gran sentimiento patrio basado en el orgullo de sus raíces históricas, etc.
8. Debe desarrollar la autoestima, despojarse de complejos que lo hagan propender a considerarse como una víctima.
9. Tener un alto grado de profesionalismo, saber cuáles son sus funciones y empeñarse a cumplirlas con total seriedad. Además, la apariencia personal es importante, la forma de conducirse en

actividades dentro de una institución educativa, la profesionalidad que va acompañada de un sano orgullo de mostrar en la conducta y en los resultados de lo que se hace, la categoría humana y laboral que ostenta y sentirse orgulloso de ser docente.

10. Debe realizar un alto grado de integración para lograr una acción educativa con la comunicad en la cual trabaja.

Sobre las ideas expresadas por el autor sobre el paradigma de un docente. Se puede estar de acuerdo con ello, pues son afirmaciones valederas y que requieren del profesional de la educación actitud para influenciar de manera positiva en los estudiantes.

Dimensiones de la variable Desempeño docente

Dimensión 1: capacidad pedagógica: “La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.” (Miranda, 2011, p. 4).

Aquí estamos entendiendo por actividad pedagógica profesional aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas, en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles.

Dimensión 2: Responsabilidad: Trata del grado de cumplimiento que logra de su primer deber como trabajador de la docencia, asistir puntualmente a la escuela y a sus clases. El grado de participación del docente en las sesiones de trabajo metodológico que se realizan con otros maestros de su departamento o de la escuela. Su identificación positiva con las decisiones que se adoptan en la

institución a partir de percibir su participación en ellas y al grado de compromiso que siente con su cumplimiento. (Reyes, 2012 p. 54).

Dimensión 3: Relaciones interpersonales: Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Es el buen trato que el profesional obtiene con los estudiantes y el hecho que los pueda comprender. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (Rumbos, 2010, p. 1).

En estas relaciones desempeñan un papel esencial las relativas a las relaciones maestro-alumno, las expectativas que el docente tenga sobre el estudiante no solo en el marco de la clase, y que va dirigido a la formación multilateral de la personalidad. Es este contexto que ocupa un lugar destacado la dirección por el maestro de la actividad docente de los alumnos.

### **1.3.3. Bases teóricas de las competencias directivas**

#### Definición conceptual

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 92) Afirma que una competencia es “un conjunto interrelacionado de habilidades conductas, actitudes y conocimientos que necesita un individuo para ser eficaz en la mayoría de los puestos profesionales y gerencial”.

“Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador” (Cardona, 1999, p. 2)

Es así que el desarrollo de las competencias directivas se generan dos tipos de competencias: “las competencias estratégica (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratégicas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). Además las competencias de eficacia personal”. (Cardona, 1999, p. 3)

Para el (Instituto Tecnológico de Monterrey, 2009, p. 16) “las competencias describen comportamientos integrados por habilidades cognitivas, disposiciones socio-afectivas, destrezas motoras e informaciones que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, actividad o tarea.”

Además, afirma que

Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee un director y que determina el modo y los resultados de sus intervenciones pedagógicas. Es la forma en que un directivo enfrenta diversas situaciones; así como el nivel de conciencia sobre sus propias acciones y reflexiones. (Instituto Tecnológico de Monterrey, 2009, p. 22)

Tipos de competencias

Para (Business, 1999, p. 43) las competencias directivas presentan los siguientes tipos:

Competencias estratégicas: Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo proponemos las siguientes competencias básicas: Visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente, red de relaciones efectivas, negociación.

Competencias intratéticas, Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratética de un directivo y a su relación con el entorno interno de la empresa. Para este grupo, proponemos las siguientes competencias básicas: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching', trabajo en equipo.

Competencias de eficacia personal, Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratéticas. proactividad, iniciativa, creatividad, autonomía personal, autogobierno, disciplina, concentración, autocontrol, gestión personal, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión del riesgo, toma decisiones, desarrollo personal y autocritica

Dimensiones de las competencias directivas

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 65) Menciona siete capacidades de gestión:

Dimensión 1: La competencia del manejo propio

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 66) definen a la competencia del manejo propio como:

La habilidad global de una persona a evaluar sus propias fortalezas, debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal y participar en nuevo aprendizaje, lo que incluye habilidades, conductas y actitudes nuevas o modificadas. Esta competencia es el fundamento que subyace en las otras siete competencias. Su dominio exige un proceso de aprendizaje y manejo de carrera que dura toda la vida.

El conocimiento sobre nosotros mismos, está referido al concepto personal, lo que permite el desarrollo de las habilidades directivas. Desde esta perspectiva (Brouwer, 1997, p. 18) afirmo:

La función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la introspección, sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder, de manera consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de



nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento.

Por es viable desarrollar nuestras capacidades y competencias a menos que conozcamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. “Existe una gran cantidad de pruebas empíricas de que los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo” (Boyatzis, 1982, p. 123).

Para (Bautista, 2008, p. 103) las habilidades del personal directivo deben tener:

(...) a) la comunicación, b) administración del tiempo, c) la motivación, d) la delegación y e) el liderazgo, las cuales son mencionadas en el trabajo del Dr. Codina Jiménez, y Bateman. Thomas S. Snell. Scott.A. ya que las habilidades son de comportamiento y no se refiere a los atributos de personalidad. Las habilidades directivas pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente, éstas se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto.

Dimensión 2: Capacidad de comunicación

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 143) toman en cuenta a la:

...habilidad global de transmitir, comprender y recibir datos, información, pensamientos y emociones en forma no verbal, verbal, escrita, de escucha, electrónica y otra semejantes utilizadas en la

comunicación interpersonal, en la comunicación grupal, en la comunicación social y la comunicación intrapersonal. De todas las mencionadas se considera a la comunicación interpersonal como la más importante dentro de una institución educativa, ya que es el personal directivo la que debe generar la comunicación interna y externa con todos los actores de la educación. Las habilidades clave que incluye esta competencia son la descripción, el personal directivo debe ser paciente, claros, precisos y detallistas, de escucha activa, de interrogación, de comunicación no verbal, de empatía, de comunicación verbal y de comunicación escrita. Esta competencia es como el sistema circulatorio del cuerpo que alimenta y lleva las otras competencias., básicas para desarrollar las otras habilidades del personal directivo.

La afirmación de esta competencia es complementada por (Bautista, 2008, p. 104) quien afirmó que:

La comunicación es el medio que unifica la actividad de las organizaciones, asimismo. Alimenta insumos sociales a los sistemas sociales, modifica la conducta para efectuar cambios y resulte productivo el logro de las metas. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones ya que es el medio que integra las funciones administrativas, a partir de: a) establecer y divulgar objetivos, metas, visión, b) elaborar planes, c) organizar los recursos materiales del factor humano de forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar a los miembros de la organización, e) conducir, dirigir y crear un clima en el que los sujetos deseen contribuir, así como, f) controlar el desempeño.

En toda institución educativa es necesario que la comunicación esté como una principal capacidad que debe expresar el personal directivo, pues permite construir relaciones entre la institución educativa y la sociedad local, regional y nacional. Una política de comunicación dentro de la organización debe ser la de

elevanto de manera eficiente la comunicac3n interna y externa para lograr los objetivos de la instituci3n educativa.

Para (Lamothe y Reyes, 1989, p. 20) consideran que la comunicaci3n debe fluir con cada integrante de la organizaci3n desde el personal de servicio hasta a aquel que ocupa un alto cargo. La comunicaci3n es la base para las buenas relaciones a nivel interno y externo. Es por eso que las autoras consideran que:

La comunicaci3n es un ciclo o c3rculo que se realiza entre dos personas o m3s, cuando usted se comunica con una persona, escucha su respuesta y reacci3n con sus propios pensamientos y sentimientos. Su conducta en ese momento esta generada por las respuestas internas a los que vea y oiga. Solamente prestando atenci3n a la otra persona tiene usted idea de lo que har3 o dir3 despu3s; su intento interlocutor responde a su conducta de la misma forma.

(Goleman, 2006, p. 89) considera que "la escucha atenta promueve una sincron3a fisiol3gica que armoniza nuestras emociones".

Estas conductas comunicativas generan una relaci3n interpersonal placentera para ambos interlocutores. Para que exista comunicaci3n interpersonal se debe reflexionar sobre el proceso para que esta sea efectiva, as3 como conocer lo que es

Por ello (Cedaro, 2007, p. 74) considera que "la comunicaci3n interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organizaci3n mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundar3, sin duda, en una mayor competitividad externa, donde son utilizadas para desarrollar y mantener un buen clima interno, para que los miembros cumplan las normas establecidas en la organizaci3n, as3 como permite resolver situaciones internas de conflicto. Es a trav3s de la comunicaci3n interna en que se integran los valores, la visi3n, la misi3n de la instituci3n educativa.

Para (Herranz de la Casa, 2006, p. 5) considera que “la gestión de la comunicación externa está cimentada en la propia identidad y realidad interna de la organización ya que si dentro de la organización no hay unidad, difícilmente se pondrán proyectar valores hacia afuera”. Esto permitirá que la institución educativa se constituya en una fuente principal de información para los diferentes públicos de la sociedad.

### Dimensión 3: Manejo de la diversidad

(Hellriegel y Slocum, 2010, p.132) toman en cuenta

...a las características que distinguen a las personas y de los grupos, las personas adoptan ciertas características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo. Las habilidades clave de esta competencia se relaciona con una estructura de seis categorías primarias de la diversidad: edad, raza, grupo étnico, género, habilidades y cualidades físicas y orientación sexual. Ocho categorías secundarias de la diversidad incluyen la educación, el historial de trabajo, y las creencias religiosas. Varios tipos de diversidad, cambios en la fuerza de trabajo y clientes, género, raza y grupo étnico, y edad, afectan a la mayoría de los empleados, gerentes, equipos, departamentos y organizaciones. Estos tipos de diversidad son importantes porque frecuentemente reflejan diferencias en perspectivas, estilos de vida, actitudes, valores y conductas. La forma en que los gerentes y empleados adoptan y responden a la diversidad influye de manera profunda en la eficacia de una organización.

### Dimensión 4: Manejo de la ética

(Hellriegel y Slocum, 2010, 134) toman en cuenta

...a la habilidad de incorporar valores y principios que permiten distinguir lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la

conducta. Es frecuente que gerentes y empleados experimenten dilemas éticos, situaciones en que el individuo o el equipo deben hacer una decisión que atañe a múltiples valores.

Para (Giusti y Tubino, 2007, p. 14) “la ética se refiere a esta experiencia de la medida en la convivencia humana, y a la conciencia de los límites que no debieran sobrepasarse para poder hacerla posible”.

Asimismo, Marlasca, citado por (Lugo y Rojas, 2003, p. 25) escribe que la ética es:

...disciplina que nos enseña cuál debe ser el comportamiento correcto del ser humano puede ser entendida de dos maneras; como moral vivida, ejercida, practicada, (*Ethica utens*). En este sentido, es el conjunto de reglas, normas, mandatos, tabúes y prohibiciones que regulan y guían la conducta y el comportamiento humano dentro de una determinada colectividad histórica. También puede entenderse como saber teórico (*Ethica docens*). En este sentido, se trata de una teorización crítica con respecto a la moral vivida. En el primer sentido, la ética ha existido junto a todas las culturas y civilizaciones; en el segundo sentido comienza en Grecia alrededor del S, VI antes de Cristo con los sofistas y reconocido como disciplina específicamente filosófica con Sócrates.

Dimensión 5: manejo transcultural

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 141) toman en cuenta que es

...una habilidad que reconoce y adopta similitudes y diferencias entre naciones y culturas (incluso dentro de la organización misma) y luego enfocar temas organizacionales y estratégicos clave con una mente inquisitiva y abierta. El individualismo, el colectivismo, la evasión de la incertidumbre y la distancia respecto del poder son algunos de los valores relacionados con el trabajo que se requiere entender para

desarrollar esta competencia. Estos y otros valores afectan las percepciones, comunicaciones, decisiones y conducta de la gente.

#### Dimensión 6: Manejo de equipos

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 144) toman en cuenta que “desarrolla, apoya, facilita y dirige grupos para alcanzar metas organizacionales. También es importante el reconocimiento de las potencias que representan las diferencias y los aspectos comunes individuales y de equipo para alcanzar las metas”.

(Lamothe y Reyes, 1989, p. 30) los equipos de trabajo está integrado por un conjunto de personas con habilidades quienes están comprometidos con objetivos comunes y en la que todos se sienten responsables en el logro de los fines. En esta secuencia de ideas se menciona que:

Se conoce como equipo de trabajo aquel que es capaz de servir a los intereses de la organización a la que pertenece, para que ésta pueda cumplir con la misión, pero que también pueda ayudar a sus miembros a desarrollar una motivación y compromisos propios.

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 211) destaca una competencia en equipos quien menciona “que dicha capacidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización”.

Al respecto, el autor afirma que si se quiere dirigir una organización es necesaria la preparación, la capacitación permanente y constante de los directivos quienes tienen que aprender a conciliar con los factores externos e internos que obstaculizan la transformación de la institución. Para ello, es importante que en cada institución el directivo deba conocer el diagnóstico de la institución educativa con sus fortalezas, debilidades, obstáculos y amenazas.

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 212) la definen también como:

La habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales. Las habilidades que debe expresar un directivo son: Determinar las circunstancias en que es apropiado un enfoque de equipo y cuando así se define el tipo de equipo que debe usarse. Participar o dirigir el proceso de fijar metas claras para el equipo. Participar o proporcionar liderazgo para precisar las responsabilidades y tareas de un equipo. Demostrar un sentido de rendición de cuentas mutuo y personal para el logro de las metas del equipo. Aplicar métodos y tecnologías para la toma de decisiones que sean adecuadas para los fines. Solucionar conflictos. Evaluar desempeños personales y de equipo.

(Mussnug y Hughey citado por Colombo, 2003, p. 39) expresa que:

La mejor definición es la que dice que un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial(...)Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. Algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control.

El trabajo en grupo constituye un espacio de aprendizaje continuo, en la que nuestros conocimientos y aptitudes serán afectados en forma positiva o negativa y viceversa donde la tolerancia y el respeto jugarán un papel importante. Permitiendo que cada integrante desarrolle su capacidad de análisis, su habilidad para discutir de manera sabia e inteligente logrando el desarrollo de sus fortalezas y superación de sus dificultades.

## Dimensión 7: Manejo del cambio

(Hellriegel y Slocum, 2010, p.146) toman en cuenta que

Reconoce y pone en práctica las adaptaciones necesarias o las transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidades de una persona. Las fuerzas tecnológicas son una de las fuentes primarias de cambio. El ritmo cada vez más acelerado del cambio, o bruma, se definió como una función de la velocidad multiplicada por la conectividad multiplicada por los intangibles. El internet es una de las principales causas de la creciente velocidad y estado de bruma.

Sin embargo, la resistencia al cambio es una conducta natural del ser humano ante cada circunstancia de cambio, ante todo aquello que es diferente a nuestro esquema mental y de acción vigente.

Al respecto afirma (Romero, 2007, p. 71) “que la resistencia al cambio obstaculiza los procesos de aprendizajes vinculados a nuevos modos de pensar y hacer las cosas. Apostando al choque, al desgaste, al boicot, a la inacción, a la abulia, el no registro, la resistencia al cambio se manifiesta.

Según (Acosta, 2002, p. 18) considera que el origen de las resistencias al cambio se debe a:

Fuentes de resistencia al cambio: Las fuentes individuales que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.

Las fuentes organizacionales incluyen: la inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida la estructuras y adapta a las



personas que aceptan la condiciones que se van creando. Enfoque limitado del cambio.- Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización. Inercia de grupo.- Los individuos acatan la normas no- formales de los grupos. Amenazas a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados. Amenaza a las relaciones establecidas de poder.- Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos e poder. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas”.

#### 1.4. Formulación del problema

##### 1.4.1. Problema general

¿Cómo la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?

##### 1.4.2. Problemas específicos

###### Problema específico 1

¿Cómo la organización en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017?

###### Problema específico 2

¿Cómo la planificación en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017?

###### Problema específico 3

¿Cómo la calidad en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017?

###### Problema específico 4

¿Cómo la formación en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017?

## Problema específico 5

¿Cómo la comunicación en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017?

### 1.5. Justificación del estudio

**1.5.1. Justificación teórica:** El presente proyecto de investigación nace por la necesidad de demostrar las implicancias y trascendencia que tiene el área de gestión pedagógica en las UGEL a nivel nacional. Órgano de línea que en el presente según ROF del Minedu se limitan a ejecutar los lineamientos dados desde el órgano central, limitando su ejercicio en el contexto en el que se encuentra.

Los datos obtenidos permitirán aportar información empírica y científica relevante acerca de las implicancias de la gestión pedagógica de las instituciones educativas públicas de la UGEL 04, enriqueciendo el corpus teórico de ambas variables de estudio; asimismo a través en esta tesis se pretende establecer iniciativas o aspectos que mejoren el nivel la competencia de los directivos y localidad de gestión de una institución educativa.

Sin embargo, la carencia de presupuesto destinado tareas imprescindibles para elevar los niveles educativos en nuestro país surge de la falta de estudios de investigación que determinan cuán necesario es acompañar de cerca la labor docente utilizando instrumentos pertinentes y acordes a las necesidades de los docentes de las distintas instituciones educativas. Características que son diferentes de región a región o de distrito a distrito.

La instancia más cercana a la institución educativa es la UGEL y por ello cualquier desfase o necesidad en el sector educativo llega en primer lugar a este ente ejecutor. Si bien existen estudios pedagógicos o educativos estos se limitan al ejercicio de una escuela y falta en el campo de la investigación estudios que determinen la importancia de las acciones ejecutadas desde las Unidades de Gestión Educativa Local.

**1.5.2. Justificación práctica:** con la presente investigación se establece las difusiones de la gestión pedagógica y sus implicancias a partir de una visión holística del comportamiento de las variables. Así, el estudio permite a los directivos y docentes del campo de estudio contar con una información sistematizada y caracterizada para crear planes estratégicos de capacitación y como este puede ser gestionado por los directivos y mejorar in situ. Se obtendrán resultados que permitirán informar a las instituciones educativas sobre las características de la gestión pedagógica y cómo influye con el desempeño profesional de sus docentes y directivos, lo que hará posible un mejor diagnóstico en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En base al cual podrán desarrollar actividades: como proyectos de Innovación, planes de mejoramiento, círculos de estudio, círculos de interaprendizaje, etc. Siendo el objetivo principal el mejorar el logro de los aprendizajes en sus alumnos.

**1.5.3. Justificación metodológica:** En el estudio se dará a conocer mejoras en el aspecto teórico científico proponiendo un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable

**1.5.4. Justificación epistemológica:** Los implícitos epistemológicos, de la concepción predominante sobre el tema de investigación están asociados con formas particulares de pensamiento, interpretación y sobre todo formas de actuar de manera consciente como, capacitarse y hacer que el manejo adecuado de la gestión pedagógica en las organizaciones educativas. Cuando estamos en presencia de una explicación que no es científica, tampoco lingüística, mucho menos filosófica o histórica, pero nos lleva de manera sencilla a la búsqueda de la razón estamos ante la epistemología. Así es posible estudiar uno de los temas centrales que se señala más frecuentemente en la bibliografía pedagógica especializada producida y utilizada por pensadores, educadores y científicos de distintas corrientes filosóficas y sociológicas: el de la gestión educativa como proceso mediador. De hecho, la revisión histórica de las perspectivas conceptuales y analíticas de administración educacional permite examinar el papel de la mediación administrativa en las escuelas.

Como construcción analítica y praxiológica adoptada en la educación, el paradigma funcionalista o del consenso se concibe como producto natural de la teoría del sistema social aplicada a la organización educativa en la tradición liberal de las ciencias sociales y la pedagogía. Históricamente, la tradición funcionalista de gestión educativa se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, en una palabra, del consenso derivado de principios generales preestablecidos. Estos elementos sugieren un concepto formal de calidad de vida y de educación, según el cual los actores sociales se preocupan con el orden estructural, el comportamiento funcional y la integración social.

Por tanto es relevante, que se reflexione sobre la razón de los conocimientos de los fundamentos de la gestión pedagógica y el desempeño profesional docente y directivo centrado en los estudiantes para su desarrollo integral que conllevan a una mejor calidad de vida.

Desde esta connotación filosófica, epistemológica y práctica el estudio de la gestión educativa permitirá brindar información válida para una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los que intervienen en el buen funcionamiento académico, administrativo, institucional de las instituciones educativas.

## 1.6. Hipótesis

### 1.6.1. Hipótesis general

La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

### 1.6.2. Hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

La organización de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

#### Hipótesis específica 2

La planificación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

#### Hipótesis específica 3

La calidad de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

#### Hipótesis específica 4

La formación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

#### Hipótesis específica 5

La comunicación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

### 1.7. Objetivos

#### 1.7.1. Objetivo general

Demostrar como incide la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

#### 1.7.2. Objetivos específicos

##### Objetivo específico 1

Demostrar como incide la organización de la UGEL 04 Comas positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

##### Objetivo específico 2

Demostrar como incide la planificación de la UGEL 04 Comas positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

##### Objetivo específico 3

Demostrar como incide calidad de la UGEL 04 Comas positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Objetivo específico 4

Demostrar como incide la formación de la UGEL 04 Comas positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Objetivo específico 5

Demostrar como incide la comunicación de la UGEL 04 Comas positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

## II. Método

## 2.1 Diseño de investigación

Para (Carrasco, 2013, p. 58) afirma que “es el conjunto de estrategias procedimentales y metodológicas definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación.

Según (Ñaupas, 2011, p. 251) refiere “es un modelo estrictamente científico, que forma parte del proyecto de investigación también permite evaluar si el propósito de investigar problemas e hipótesis científicas son justificables, viables y factibles.

El diseño a ejecutar es no experimental trasversal. Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 27) afirman que, “en los diseños transaccionales, el que investiga solo observa y reporta por única vez”.

Asimismo la investigación corresponde a una investigación básica, donde (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 27) afirmaron que es básica “porque estará orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato; es decir, conocer nuevos conocimientos relacionados las variables gestión pedagógica, desempeño docente y desempeño directivo.

Además es de nivel explicativo donde Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 28) considera que es: “porque el propósito será explicar las causas que originan el fenómeno en el momento de la investigación”. Conlleva a analizar y medir la información recopilada acerca de las variables de estudio.

## 2.2 Variables, operacionalización

Variable gestión pedagógica

Definición conceptual

De acuerdo a (Trinidad, 2015, p. 102)

Es la instancia responsable de organizar el desarrollo curricular, las prácticas pedagógicas y los ambientes escolares para cada nivel y



modalidad educativa, diseñando una enseñanza- aprendizaje de calidad, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal de forma significativa. Esta permite orientar a las instituciones educativas hacia objetivos viables, pertinentes y relevantes y mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje.

### Definición operacional

El análisis y evaluación de esta variable se realizó a través de la aplicación de un cuestionario adaptado de (Trinidad, 2015, p. 104) cuyas respuestas se obtuvieron de la coordinación con los directivos de la UGEL 04. Plantea las siguientes dimensiones: organización, planificación, calidad, formación y comunicación. Estas se medirán a través de indicadores y con 46 ítems que se medirán con una escala de medición de Likert, 1. (Nunca), 2. (Raras veces), 3. (A veces), 4. (Casi siempre) y 5. (Siempre).

Tabla 1

### *Operacionalización de la variable gestión pedagógica*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de evaluación.</li> <li>Planes y Proyectos Planificación e implementación de estrategias.</li> </ul>	Del 1 al 11	1. (Nunca)	Bajo (63 - 146) Regular (147 - 230) Bueno (231 - 315)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de evaluación interna en el centro educativo.</li> </ul>		2. (Raras veces)	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión, misión en lugares visibles</li> </ul>	Del 12 al 20	3. (A veces)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Educativo: Planificación participación Seguimiento Evaluación</li> </ul>		4. (Casi siempre)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento de los equipos de gestión.</li> </ul>		5. (Siempre)	
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de evaluación</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Políticas educativas</li> </ul>	Del 21 al 30		

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de leyes y normativas sobre el sistema de evaluación.</li> <li>• Capacitación de los docentes y directivos sobre el sistema de evaluación.</li> </ul>	Del 31 al 38
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva entre los diferentes actores del proceso, relación maestro alumnos, padres y madres, comunicaciones escritas.</li> <li>• Grado de satisfacción del personal, estudiantes, padres y madres, docentes y administrativos</li> </ul>	Del 39 al 46

---

Fuente: Trinidad (2015).

### Variable desempeño docente

#### Definición conceptual

Coincidiendo con (Robalino, 2005, p. 11) se define que el desempeño docente es

...el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida”.

#### Definición operacional

El análisis y evaluación de esta variable se realizó a través de la aplicación de un cuestionario adaptado de (Reyes, 2012, p. 133), cuyas respuestas se obtuvieron de la coordinación con los directivos de la UGEL 04. Aquí estamos entendiendo por actividad pedagógica que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como

educativas, en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable desempeño docente*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Capacidades pedagógicas	Estrategias metodológicas	Del 1 al 8		
	Clima de aula			
Responsabilidad	Puntualidad y asistencia	Del 9 al 14	Siempre 5 Casi siempre 4 A veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1	Deficiente (20 - 46) Poco adecuado (47 - 73) Eficiente (74 - 100)
	Responsabilidad con la institución			
Relaciones interpersonales	Buen trato Expectativas	Del 15 al 20		

Variable competencias directivas

Definición conceptual

(Hellriegel y Slocum, 2010, p. 92) Afirma que una competencia es “un conjunto interrelacionado de habilidades conductas, actitudes y conocimientos que necesita un individuo para ser eficaz en la mayoría de los puestos profesionales y gerencial”.

Definición operacional

Las competencias directivas se ha operacionalizado en función a lo propuesto por las competencias de manejo propio, capacidad de comunicación, manejo de la diversidad, capacidad de la ética, manejo transcultural, anejo de equipos. Ellas conformadas por un conjunto de indicadores y cuya medición es a través de la escala Likert de: totalmente de acuerdo - 5, de acuerdo 4, ni de acuerdo ni desacuerdo 3, desacuerdo 2 y totalmente desacuerdo 1

Tabla 3

*Operacionalización de la variable competencias directivas*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Manejo propio	Fortalezas Debilidades	Del 1 al 13		
Capacidad de Comunicación.	Comunicación interna Comunicación externa	Del 14 al 26		
Manejo de la diversidad	Actitudes organizacionales Actitudes personales	Del 27 al 35		
Capacidad de la ética	Conciencia Profesional Toma de decisiones	de Del 36 al 45	Totalmente de acuerdo - 5 De acuerdo 4 Ni de acuerdo ni desacuerdo 3 Desacuerdo 2 Totalmente desacuerdo 1	Inadecuadas (78 - 181) Adecuada (182 - 295) Muy adecuado (296 - 390)
Manejo transcultural	Reconocimiento de culturas	Del 46 al 52		
Manejo de equipos	Habilidades de negociación Relaciones interpersonales	de Del 53 al 64		
Manejo del Cambio	Liderazgo Resistencia al cambio. Cambio organizacional	al Del 64 al 78		

Fuente: Hellriegel y Slocum, 2010, adaptado por el investigador

### 2.3 Población, muestra y muestreo

#### Población de estudio

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 235) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”.

## Población objetivo

Para la investigación La población estuvo conformado por 240 directores de la UGEL 04 Comas, 2017

## Muestra

Teóricamente de acuerdo (Bisquerra, 2004, p. 43) se considera muestra a una “proporción del total de la población”; sin embargo, en este caso se considera a todos los directores de la UGEL 04. Por lo tanto se estableció que la población es finita y se determina que la muestra es censal.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnicas

(Ramírez , 2015, 214) refiriéndose a las técnicas de investigación afirma que:

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Para la recolección de datos de la presente investigación se empleó la técnica: de la encuesta, por lo que se administraron a la muestra de directores tres cuestionarios con escala de medición tipo Likert.

### Instrumento:

“Los instrumentos no son fines en sí mismos, pero constituyen una ayuda para obtener datos e informaciones respecto del estudiante” (Huerta, 1995, p. 9). Todo investigador debe poner mucha atención en la creación o formulación de la calidad de sus instrumentos de evaluación ya que un instrumento inadecuado provoca una distorsión de la realidad.

### Cuestionario 1, Gestión del talento humano

Nombre del instrumento	Escala de medición de la gestión pedagógica
Autor y Año	Trinidad (2015)
Adaptado	Adaptado por Molina, M.
Universo de estudio	240
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	Censo
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	Abril 2017
Escala de medición	Likert
Tiempo utilizado	30 minutos

### Cuestionario 2, desempeño docente

Nombre del instrumento	Escala de medición del desempeño docente
Autor y Año	Reyes (2012),
Adaptado	Adaptado por Molina, M.
Universo de estudio	240
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	Censo
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	Abril 2017
Escala de medición	Likert
Tiempo utilizado	30 minutos

### Cuestionario 3, competencias directivas

Nombre del instrumento	Escala de medición de las competencias directivas
------------------------	---

Autor y Año	Hellriegel y Slocum, (2010)
Adaptado	Adaptado por Molina, M.
Universo de estudio	240
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	Censo
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	Abril 2017
Escala de medición	Likert
Tiempo utilizado	30 minutos

#### Validez

(Ebel, 1977 citado por Fuentes, 1989, p. 156) establece que validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma.

#### Validez de Contenido:

...se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar. (Corral, 2009, p. 230)

Tabla 4

#### *Juicio de expertos*

Experto	Aplicable
Dr. Luis Alberto Nuñez Lira	Aplicable
Dra. Bona Alejandrina Rios Rios	Aplicable
Dra. Isabel Menacho Vargas	Aplicable

Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos obteniendo un nivel de aplicabilidad sobre el cuestionario propuesto, habiéndose ajustado el cuestionario de acuerdo a las recomendaciones de los expertos.

### Confiabilidad

La confiabilidad responde a la pregunta ¿con cuánta exactitud los ítems, reactivos o tareas representan al universo de donde fueron seleccionados?. el término confiabilidad "...designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas miden lo que tendrían que medir" (Ebel, 1977 citado por Fuentes, p. 103).

Tabla 5

#### *Fiabilidad de instrumentos*

Instrumento	Alpha de Cronbach
Gestión pedagógica	0.879
Desempeño docente	0.884
Competencias directivas	0.849

### 2.5 Método de análisis de datos

En primer lugar, se procederá a encuestar a la muestra seleccionada, que está conformada por .240 datos

En una sesión de 30 minutos aproximadamente, se les aplicará los instrumentos de estudio, con el objetivo de recolectar la información acerca de las variables y dimensiones de correspondientes.

Los datos obtendrán serán coherentes con los indicadores definidos previamente para cada dimensión, y serán acopiados en una hoja de cálculo del programa Excel. Para luego procesarlos en el programa estadístico SPSS.



Para el análisis descriptivo se realizará tablas de distribución de frecuencias y la figura de barras.

Y para el procesamiento de datos se aplicará la prueba de regresión ordinal y puede utilizarse para inferir relaciones causales entre las variables independientes y dependientes, luego se realizará la contratación de hipótesis.

Estadística descriptiva: para determinar el cálculo de las frecuencias descriptivas en base a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, considerando el nivel propuesto en el objetivo del estudio.

Estadística de prueba de hipótesis: De los procedimientos establecidos se utilizará la prueba de regresión nominal.

## 2.6 Aspectos éticos

La presente investigación ha utilizado una información veraz sobre los estudios y procesos experimentales que han realizado diversos autores, ya sea a nivel nacional e internacional; estudios que han comprobado la influencia del enfoque de la indagación científica en el aprendizaje, las cuales poseen una vasta bibliografía. En este sentido, se ha respetado las ideas, conceptos y propuestas metodológicas de cada uno de los autores señalados en el presente estudio. De igual forma, los datos obtenidos son verídicos y contrastables. Finalmente, se precisa que los datos obtenidos en el análisis estadístico, son el fiel reflejo de los resultados de la investigación.

### III. Resultados

### 3.1 Resultados descriptivos de la variable

#### 3.1.1 Variable gestión pedagógica

Los resultados descriptivos en la tabla 6 y figura 1, indican que en la percepción de la variable gestión pedagógica por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 3,8% presentan un nivel bajo, el 10,8% presentan un nivel bueno y el 85,4% presentan un nivel regular.

Por lo tanto, se puede concluir que la tendencia en la variable gestión pedagógica en la UGEL 04 es de nivel regular.

Tabla 6

#### *Gestión pedagógica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	3.8	3.8	3,8
	Bueno	26	10.8	10.8	14,6
	Regular	205	85.4	85.4	100,0
	Total	240	100.0	100,0	

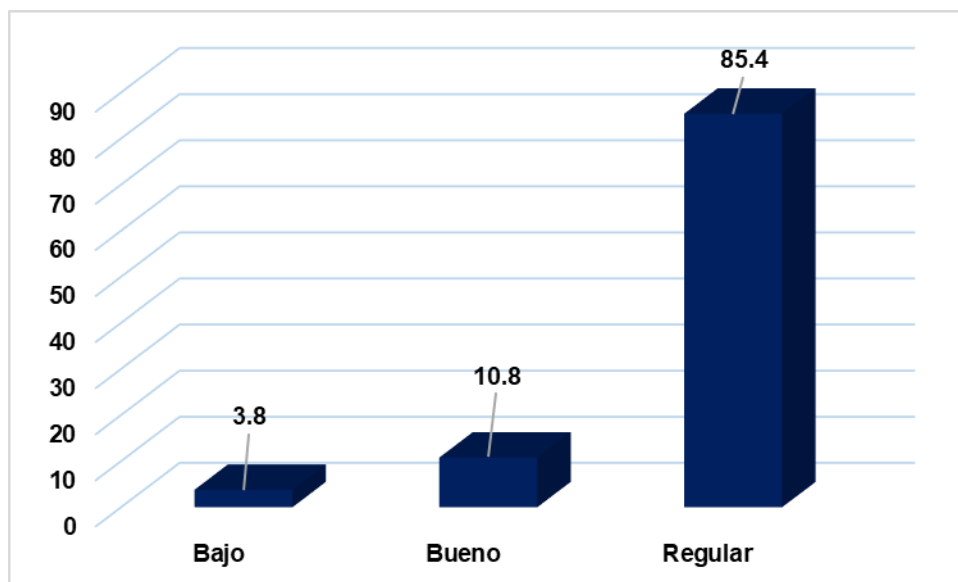


Figura 1. Gestión pedagógica

Los resultados descriptivos en la tabla 7 y figura 2, indican que en la percepción de la variable gestión pedagógica en la dimensión organización por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 17,1% presentan un nivel bajo, el 16,3% presentan un nivel bueno y el 66,7% presentan un nivel regular. En la dimensión planificación por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 17,9% presentan un nivel bajo, el 31,7% presentan un nivel bueno y el 50,4% presentan un nivel regular. En la dimensión calidad por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 14,2% presentan un nivel bajo, el 21,3% presentan un nivel bueno y el 64,6% presentan un nivel regular. En la dimensión formación por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 16,7% presentan un nivel bajo, el 53,3% presentan un nivel bueno y el 30,0% presentan un nivel regular. En la dimensión comunicación por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 17,9% presentan un nivel bajo, el 23,3% presentan un nivel bueno y el 58,8% presentan un nivel regular.

Tabla 7

*Gestión pedagógica por dimensiones*

	Organización		Planificación		Calidad		Formación		Comunicación	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	41	17.1	43	17.9	34	14.2	40	16.7	43	17.9
Bueno	39	16.3	76	31.7	51	21.3	128	53.3	56	23.3
Regular	160	66.7	121	50.4	155	64.6	72	30.0	141	58.8
Total	240	100.0	240	100.0	240	100.0	240	100.0	240	100.0

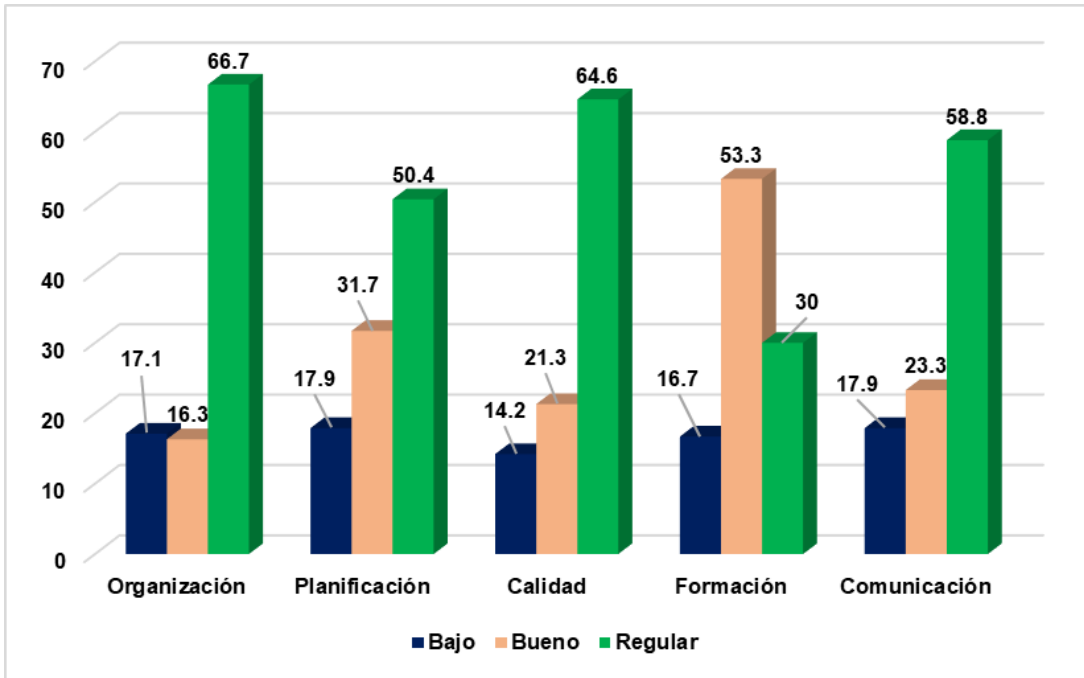


Figura 2. Gestión pedagógica por dimensiones

### 3.1.2 Variable desempeño docente

Los resultados descriptivos en la tabla 8 y figura 3, indican que en la percepción de la variable desempeño docente por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 44,2% presentan un nivel adecuado, el 5,4% presentan un nivel deficiente y el 50,4% presentan un nivel poco adecuado.

Por lo tanto, se puede concluir que la tendencia en la variable desempeño docente en la UGEL 04 es de nivel poco adecuado.

Tabla 8

#### Desempeño docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	106	44.2	44,2	44,2
	Deficiente	13	5.4	5,4	49,6
	Poco adecuado	121	50.4	50,4	100,0
	Total	240	100,0	100,0	

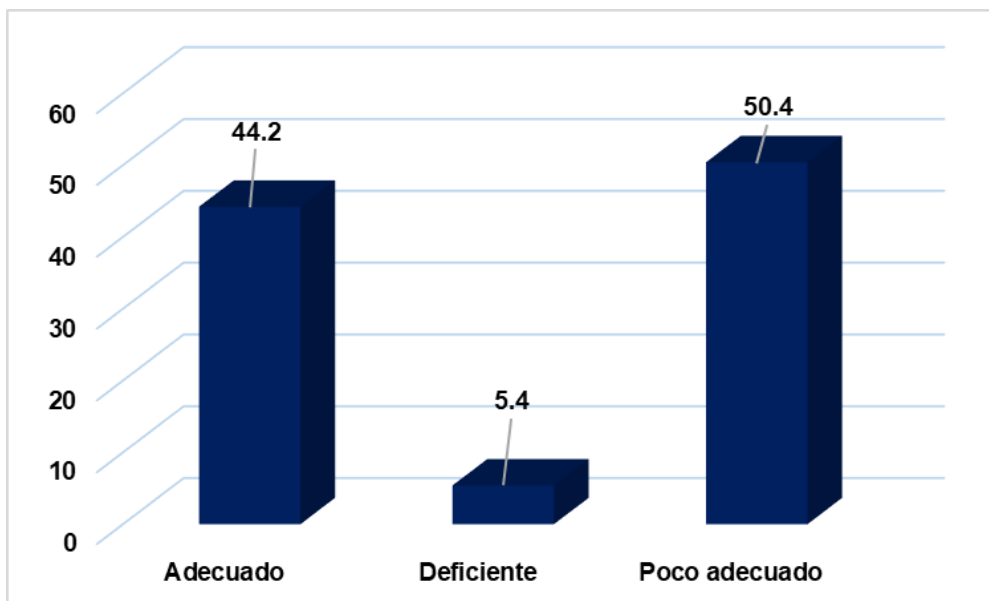


Figura 3. Desempeño docente

Los resultados descriptivos en la tabla 9 y figura 4, indican que en la percepción de la variable desempeño docente en la dimensión capacidades pedagógicas por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 54,4% presentan un nivel adecuado, el 14,6% presentan un nivel deficiente y el 30,0% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión responsabilidad por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 32,9% presentan un nivel adecuado, el 10,8% presentan un nivel deficiente y el 56,3% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión relaciones interpersonales por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 68,8% presentan un nivel adecuado, el 8,8% presentan un nivel deficiente y el 22,5% presentan un nivel poco adecuado.

Tabla 9

*Desempeño docente por dimensiones*

	Capacidades pedagógicas		Responsabilidad		Relaciones interpersonales	
	f	%	f	%	f	%
Adecuado	133	55.4	79	32.9	165	68.8
Deficiente	35	14.6	26	10.8	21	8.8
Poco adecuado	72	30.0	135	56.3	54	22.5
Total	240	100.0	240	100.0	240	100.0

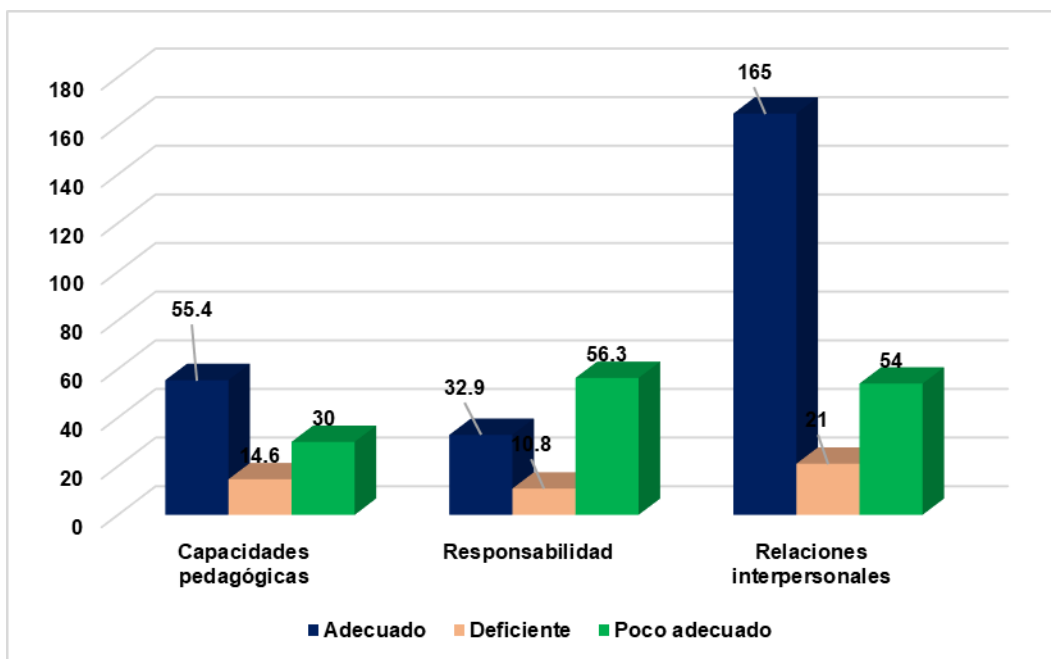


Figura 4. Desempeño docente por dimensiones

### 3.1.3 Variable competencias directivas

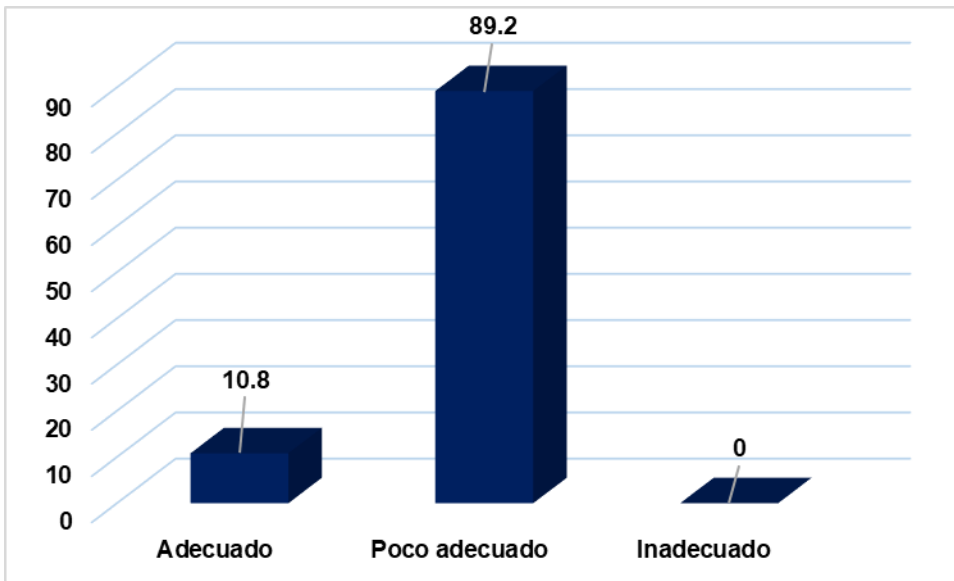
Los resultados descriptivos en la tabla 10 y figura 5, indican que en la percepción de la variable competencias directivas por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 10,8% presentan un nivel adecuado, el 89,2% presentan un nivel poco adecuado.

Por lo tanto, se puede concluir que la tendencia en la variable competencias directivas en la UGEL 04 es de nivel poco adecuado.

Tabla 10

#### Competencias directivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	26	10.8	10,8	10,8
	Poco adecuado	214	89.2	89,2	100,0
	Total	240	100,0	100,0	



*Figura 5. Competencias directivas*

Los resultados descriptivos en la tabla 11 y figura 6, indican que en la percepción de la variable competencias directivas en la dimensión manejo propio por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 39,6% presentan un nivel adecuado, el 3,8% presentan un nivel deficiente y el 56,7% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión capacidad de comunicación por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 35,4% presentan un nivel adecuado, el 1,7% presentan un nivel deficiente y el 62,9% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión manejo de la diversidad por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 42,5% presentan un nivel adecuado, el 10,0% presentan un nivel deficiente y el 47,5% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión capacidad de la ética por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 16,7% presentan un nivel adecuado, el 8,8% presentan un nivel deficiente y el 74,6% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión manejo transcultural por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 32,9% presentan un nivel adecuado, el 20,0% presentan un nivel deficiente y el 47,1% presentan un nivel poco adecuado. En la dimensión manejo de equipos por parte de los directores de la UGEL 04 Comas, que el 18,3% presentan un nivel adecuado, el 14,6% presentan un nivel deficiente y el 67,1% presentan un nivel poco adecuado.



Tabla 11

*Competencias directivas por dimensiones*

	Manejo propio		Capacidad de Comunicación		Manejo de la diversidad		Capacidad de la ética		Manejo transcultural		Manejo de equipos	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Adecuado	95	39.6	85	35.4	102	42.5	40	16.7	79	32.9	44	18.3
Deficiente	9	3.8	4	1.7	24	10.0	21	8.8	48	20.0	35	14.6
Poco adecuado	136	56.7	151	62.9	114	47.5	179	74.6	113	47.1	161	67.1
Total	240	100.0	240	100.0	240	100.0	240	100.0	240	100.0	240	100.0

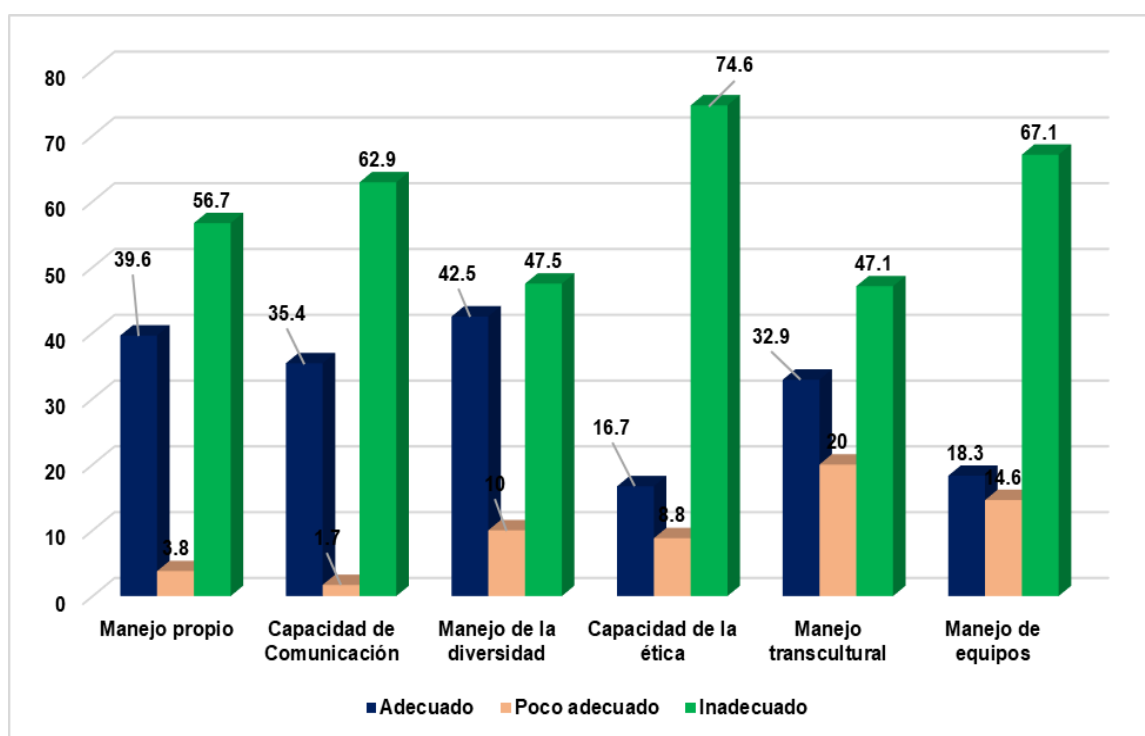


Figura 6. Competencias directivas por dimensiones

### 3.2 Prueba de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

H<sub>0</sub>: La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas no incide positivamente en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017

H<sub>a</sub>: La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y el desempeño directivo 2017

De acuerdo a la tabla 12, Información de ajuste de los modelos del desempeño nos indican el ajuste del modelo en su conjunto, que nos permite afirmar que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en las variable dependientes. En efecto, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 102,183 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,020$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 12

*Información de ajuste de los modelos del desempeño docente*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	240,126			
Final	137,943	102,183	2	,020

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 13, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=0,995$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 13

*Bondad de ajuste (desempeño docente)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	46,916	75	,995
Desvianza	42,528	75	,999

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 14, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de  $p = 0,020$  y que la fuerza de la covariables estudiadas (gestión pedagógica) nos permite predecir la variable dependiente (desempeño docente). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,347, Nagelkerke indica que el índice es de 0,422 y McFadden nos indica un índice de 0,246.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 42,20%, lo cual indica a su vez que el 57,80% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 14

*Pseudo R cuadrado (desempeño docente)*

Método	Valor
Cox y Snell	,347
Nagelkerke	,422
McFadden	,246

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 15, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 371,049 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 15

*Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1708,191			
Final	1337,141	371,049	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 16, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 16

*Bondad de ajuste (competencias directivas)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	4435,197	6675	1,000
Desviación	1159,090	6675	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 17, el pseudo r cuadrado con una significatividad de  $p = 0,000$  y que la fuerza de las covariables estudiadas (gestión pedagógica) nos permite predecir la variable dependiente (competencias directivas). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,787, Nagelkerke indica que el índice es de 0,787 y McFadden nos indica un índice de 0,179.

El  $R^2$  de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 78,70%, lo cual indica a su vez que el 21,30% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 17

*Pseudo R cuadrado (competencias directivas)*

Método	Valor
Cox y Snell	,787
Nagelkerke	,787
McFadden	,179

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 1

Ho: La organización de la UGEL 04 Comas no incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Ha: La organización de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

De acuerdo a la tabla 18, Información de ajuste de los modelos del desempeño nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto, que nos permite afirmar que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de

ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 47,308 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,040$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 18

*Información de ajuste de los modelos del desempeño docente*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1110,299			
Final	1062,991	47,308	2	,040

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 19, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=0,881$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 19

*Bondad de ajuste (desempeño docente)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1502,192	1568	,881
Desviación	750,641	1568	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 20, el pseudo r, con una significatividad de  $p = 0,040$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (organización) nos permite predecir la variable dependiente (desempeño docente). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,179, Nagelkerke indica que el índice es de 0,179 y McFadden nos indica un índice de 0,027.

El R<sup>2</sup> de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 17,9%, lo cual indica a su vez que el 82,1% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 20

*Pseudo R cuadrado (desempeño docente)*

Método	Valor
Cox y Snell	,179
Nagelkerke	,179
McFadden	,027

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 21, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 80,645 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 21

*Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1398,072			
Final	1317,426	80,645	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 22, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 22

*Bondad de ajuste (competencias directivas)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2388,303	2848	1,000
Desviación	978,605	2848	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 23, el pseudo r cuadrado con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (organización) nos permite predecir la variable dependiente (competencias directivas). Así, Cox y

Snell indica que el índice es de 0,285, Nagelkerke indica que el índice es de 0,285 y McFadden nos indica un índice de 0,039.

El R<sup>2</sup> de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 28,5%, lo cual indica a su vez que el 71,4% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 23

*Pseudo R cuadrado (competencias directivas)*

Método	Valor
Cox y Snell	,285
Nagelkerke	,285
McFadden	,039

Función de enlace: Logit.

#### Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La planificación de la UGEL 04 Comas no incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Ha: La planificación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

De acuerdo a la tabla 24, Información de ajuste de los modelos del desempeño nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto, que nos permite afirmar que el modelo no es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 36,110 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,325$ ), por lo que se rechaza la hipótesis del investigador de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 24

*Información de ajuste de los modelos del desempeño docente*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1122,316			
Final	1086,205	36,110	2	,325

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 25, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=0,956$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 25

*Bondad de ajuste (desempeño docente)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1521,435	1617	,956
Desvianza	760,289	1617	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 26, el pseudo r, con una significatividad de  $p = 0,325$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (planificación) no nos permite predecir la variable dependiente (desempeño docente). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,140, Nagelkerke indica que el índice es de 0,140 y McFadden nos indica un índice de 0,021.

El R2 de Nagelkerke no comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente.

Tabla 26

*Pseudo R cuadrado (desempeño docente)*

Método	Valor
Cox y Snell	,140
Nagelkerke	,140
McFadden	,021

Función de enlace: Logit.



De acuerdo a la tabla 27, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 125,279 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 27

*Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1430,543			
Final	1305,264	125,279	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 28, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 28

*Bondad de ajuste (competencias directivas)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2656,390	2937	1,000
Desvianza	971,606	2937	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 29, el pseudo r cuadrado con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (planificación) nos permite predecir la variable dependiente (competencias directivas). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,407, Nagelkerke indica que el índice es de 0,407 y McFadden nos indica un índice de 0,061.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 40,70%, lo cual indica a su vez que el 59,30% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 29

*Pseudo R cuadrado (competencias directivas)*

Método	Valor
Cox y Snell	,407
Nagelkerke	,407
McFadden	,061

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 3

Ho: La calidad de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Ha: La calidad de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

De acuerdo a la tabla 30, Información de ajuste de los modelos del desempeño nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto, que nos permite afirmar que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 95,805 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 30

*Información de ajuste de los modelos del desempeño docente*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1109,273			
Final	1013,468	95,805	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 31, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 31

*Bondad de ajuste (desempeño docente)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2337,159	1519	,000
Desviación	690,618	1519	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 32, el pseudo r, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (calidad) nos permite predecir la variable dependiente (desempeño docente). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,329, Nagelkerke indica que el índice es de 0,329 y McFadden nos indica un índice de 0,055.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 32,9%, lo cual indica a su vez que el 67,1% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 32

*Pseudo R cuadrado (desempeño docente)*

Método	Valor
Cox y Snell	,329
Nagelkerke	,329
McFadden	,055

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 33, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 109,502 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 33

*Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1412,767			
Final	1303,264	109,502	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 34, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 34

*Bondad de ajuste (competencias directivas)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2996,864	2759	,001
Desviación	966,316	2759	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 35, el pseudo r cuadrado con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (calidad) nos permite predecir la variable dependiente (competencias directivas). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,366, Nagelkerke indica que el índice es de 0,366 y McFadden nos indica un índice de 0,053.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 36,6%, lo cual indica a su vez que el 63,4% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 35

*Pseudo R cuadrado (competencias directivas)*

Método	Valor
Cox y Snell	,366
Nagelkerke	,366
McFadden	,053

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 4

Ho: La formación de la UGEL 04 Comas no incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Ha: La formación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

De acuerdo a la tabla 36, Información de ajuste de los modelos del desempeño nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto, que nos permite afirmar que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 103,375 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 36

*Información de ajuste de los modelos del desempeño docente*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1081,073			
Final	977,698	103,375	29	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 37, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 37

*Bondad de ajuste (desempeño docente)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1821,176	1421	,000
Desviación	682,163	1421	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 38, el pseudo r, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (formación) nos permite predecir la variable dependiente (desempeño docente). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,350, Nagelkerke indica que el índice es de 0,350 y McFadden nos indica un índice de 0,059.

El R<sup>2</sup> de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 35,0%, lo cual indica a su vez que el 65,0% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 38

*Pseudo R cuadrado (desempeño docente)*

Método	Valor
Cox y Snell	,350
Nagelkerke	,350
McFadden	,059

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 39, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 86,907 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 39

*Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1330,839			
Final	1243,932	86,907	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 40, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 40

*Bondad de ajuste (competencias directivas)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2204,984	2581	1,000
Desviación	892,658	2581	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 41, el pseudo r cuadrado con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (formación) nos permite predecir la variable dependiente (competencias directivas). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,304, Nagelkerke indica que el índice es de 0,304 y McFadden nos indica un índice de 0,042.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 30,4%, lo cual indica a su vez que el 69,6% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 41

*Pseudo R cuadrado (competencias directivas)*

Método	Valor
Cox y Snell	,304
Nagelkerke	,304
McFadden	,042

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 5

Ho: La comunicación de la UGEL 04 Comas no incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

Ha: La comunicación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.

De acuerdo a la tabla 42, Información de ajuste de los modelos del desempeño nos indican que el ajuste del modelo en su conjunto, que nos permite afirmar que el modelo es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 84,563 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,000$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 42

*Información de ajuste de los modelos del desempeño docente*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1075,175			
Final	990,612	84,563	2	,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 43, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.



Tabla 43

*Bondad de ajuste (desempeño docente)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1513,786	1274	,000
Desviación	681,495	1274	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 44, el pseudo r, con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (formación) nos permite predecir la variable dependiente (desempeño docente). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,297, Nagelkerke indica que el índice es de 0,297 y McFadden nos indica un índice de 0,048.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 29,70%, lo cual indica a su vez que el 70,30% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 44

*Pseudo R cuadrado (desempeño docente)*

Método	Valor
Cox y Snell	,297
Nagelkerke	,297
McFadden	,048

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 45, el valor del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 41,222 con 2 grados de libertad, y su significancia es plena ( $p=0,029$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

Tabla 45

*Información de ajuste de los modelos de las competencias directivas*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1345,290			
Final	1304,068	41,222	2	,029

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 46, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ( $p=1,000$ ) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 46

*Bondad de ajuste (competencias directivas)*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2558,179	2314	,000
Desviación	952,728	2314	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo a la tabla 47, el pseudo r cuadrado con una significatividad de  $p = 0,000$  y que las la fuerza de la covariables estudiadas (formación) nos permite predecir la variable dependiente (competencias directivas). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,158, Nagelkerke indica que el índice es de 0,158 y McFadden nos indica un índice de 0,020.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 15,8%, lo cual indica a su vez que el 84,2% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 47

*Pseudo R cuadrado (competencias directivas)*

Método	Valor
Cox y Snell	,158
Nagelkerke	,158
McFadden	,020

Función de enlace: Logit.

## IV. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis general, que afirma que la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017. El R<sup>2</sup> de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente *desempeño docente* es de 42,20% mientras que para la variable competencias directivas es de 78,70 %. Estos resultados son concordantes con lo señalado por IIPE Buenos Aires (2009), que afirma “desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. Es innegable entonces que una buena gestión pedagógica implicará mejoras sustanciales en el desempeño docente y directivo del personal que labora para esta unidad de gestión educativa local.

En referencia a la hipótesis específica 1, se afirma que la organización de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017. El R<sup>2</sup> de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías pertenecientes a la variable dependiente *desempeño docente* es de 17,9% y para la variable *competencias directivas* es de 28,5.

En el marco axiológico se ha citado a (Trinidad, 2015, p. 275) quien afirma que la organización de la institución:

...tiene por objeto analizar las estrategias de evaluación que implementan en los centros educativos, directamente vinculadas al Proyecto Educativo, participación de la comunidad en los procesos que se desarrollan en las escuelas, instrumentos para el seguimiento a los indicadores de calidad, documentaciones escritas,

sistematización de experiencias y las consistencias de todas las herramientas empleadas.

Estos elementos de la organización, componente de la gestión educativa; inciden en las variables dependiente como ha quedado demostrado porque toda acción pensada detenidamente en todos los detalles necesarios para su desarrollo y la disposición de personas y medios para llegar al fin determinado como en cualquier organización también favorecen elevar el desempeño docente y directivo.

La hipótesis específica 2, que se refiere a la planificación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017. La relación encontrada entre estas variables nos permite afirmar que el modelo no es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. El R<sup>2</sup> de Nagelkerke no comprueba la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías correspondiente a la variable dependiente desempeño docente sin embargo para la variable competencias directivas es de 40,70%.

Esto se debe que los docentes y directivos no participan ni son convocados en los procesos de planificación por ende no consideran vital ni importante en su gran mayoría este proceso. Sin embargo toda acción o tarea que no se planifica carece de objetivos claros y deriva en acciones sin cohesión y dispersas corriendo el riesgo de caer en el accionar sin finalidad y sin aprendizaje o mejora posterior como lo afirma (Martinelli, 1997, p. 201) “la planificación estratégica es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo”.

Con respecto a la hipótesis específica 3, que afirma que la calidad de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017. El R<sup>2</sup> de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías correspondiente a la variable dependiente *desempeño docente* es de 32,9% y para la variable *competencias directivas* es de 36,6%.

Con estos resultados se reafirma una de las recomendaciones del (Banco Mundial, 2006, 156) que asevera "...para tener éxito primero, es necesario generar estándares básicos, metas de calidad y sistemas de medición de la calidad. Segundo, una vez que la calidad sea medible, es preciso establecer sistemas claros de rendición de cuentas a partir de los estándares y metas de calidad". Los docentes y directivos de la UGEL 04 conocen que a la vez de ser actores educativos claves para el logro de la calidad educativa también son usuarios cuya función central es reclamar por su derecho a recibir servicios de calidad y ello sólo será posible si tenemos estándares y sistemas de rendición de cuentas que permitan cubrir y atender las necesidades de las escuelas y los estudiantes.

En la hipótesis específica 4 la formación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017 se puede afirmar que el ajuste del modelo en su conjunto, es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente.

El  $R^2$  de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente *desempeño docente* es de 35,0% en concordancia con el resultado para la variable *competencias directivas* que es de 30,4%. (Cayetano de Lella, 2008, p. 47) concuerda con este resultado cuando afirma "En tal contexto, ha tenido lugar un proceso de formación docente –especialmente de aquellos orientados a la formación continua de los docentes en servicio- partiendo del supuesto que el mejoramiento de la calidad de la educación requiere nuevo personal y, simultáneamente, nuevas estructuras. Lo uno sin lo otro puede conducir al fracaso". Los docentes y directivos lo dan a conocer con sus respuestas no sin insistir que no hay que sobrevalorar la formación de los docentes ya que se diluye su potencial de cambio si no se articula con procesos de reforma de alcance institucional en la misma escuela.

Para culminar si nos referimos a la hipótesis específica 5 relacionada a si la comunicación de la UGEL 04 incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017 aseveramos que el modelo es de utilidad ya que el R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente desempeño docente es de 29,70%, mientras que para la variable competencias directivas es de 15,8%.

(Juan Cassasus, 2000, p. 202), miembro de UNESCO manifiesta “un escenario como el descrito requiere una gestión basada en una perspectiva que incorpore la diversidad y tenga un abordaje holístico”. En el contexto de la UGEL 04 la comunicación cobra una gran importancia y se convierte en esencial insumo ya que su ubicación, dispersión, necesidad y demandas de los usuarios (padres y estudiantes) requiere de acciones conjuntas y coordinadas para que se traduzcan en acciones efectivas en el ámbito de la gestión educativa.

Si la comunicación no es pertinente y oportuna es posible que se creen malos entendidos, o se distorsione la información creando tensiones innecesarias y dañinas en las organizaciones. Lógicamente no habrá participación y en la mayoría de casos rechazo a las acciones planteadas dentro de la gestión.

## V. Conclusiones



Primera: Se demostró que la gestión pedagógica de la UGEL 04 incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017 ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 42,20% y 78,70 % respectivamente.

Segunda: Se confirmó que existe incidencia positiva de la organización de la UGEL 04 en el desempeño docente y directivo 2017 ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 17,9% y 71,4% respectivamente.

Tercera: Se comprobó que no existe incidencia positiva de la planificación de la UGEL 04 en el desempeño docente ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente no lo determina y en el caso de los directivos la incidencia sí es positiva ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 40,70%

Cuarta: Se demostró que existe incidencia positiva de la calidad de la UGEL 04 en el desempeño docente y directivo 2017 ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 32,9% y 36,6 % respectivamente.

Quinta: Se concluyó que existe incidencia positiva de la formación de la UGEL 04 en el desempeño docente y directivo 2017 ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 35,0% y 30,4% respectivamente.

Sexta: Se demostró que existe incidencia positiva en la comunicación de la UGEL 04 en el desempeño docente y directivo 2017 ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 29,7% y 15,8% respectivamente.

## VI. Recomendaciones

Primera: La Jefatura del área de gestión pedagógica debe alinear y articular acciones entre los gestores y especialistas pedagógicos de la UGEL 04, directivos y docentes orientándolos hacia la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes de la jurisdicción.

Segunda: La Jefatura del área de gestión pedagógica de la UGEL 04 debe fortalecer las capacidades de gestión de los actores educativos, a través de talleres formativos, que toman decisiones e inciden directamente en lograr una escuela participativa que sea protagonista de cambios y propuestas innovadoras.

Tercera: La Dirección Regional de Lima Metropolitana está en la facultad y puede propiciar encuentros educativos entre UGEL, DRE e instituciones educativas que permita intercambiar experiencias exitosas y de enriquecimiento mutuo.

Cuarta: El Ministerio de Educación debe contar con un programa de formación en gestión pública para los gestores pedagógicos de las UGEL que les permita administrar con eficacia presupuestos, personal y actividades de naturaleza administrativa.

## VII. Referencias

- Acosta, C. (2002). *Revista Colombiana de Psicología* N° 11. Universidad de Colombia
- Alderete, S. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño profesional en el aula de los docentes de educación secundaria de la UGEL Junín*. Perú. Universidad César Vallejo.
- Aranda M. (2010). *Modelo de gestión educativa. Programas de calidad*. Recuperado de <http://www.sec-sonora.gob.mx/escuelasdecalidad/docs/Modulo-I-Modelo-de-Gestion-Educativa.pdf>
- Arregui, I (2015). *Instrumento para evaluar el desempeño docente en educación secundaria desde la percepción de los estudiantes*. Colmee, México.
- Aywiln, N. (2001). *Taller educativo y su fundamentación pedagógica*. Recuperado de [www.magisterio.com.co](http://www.magisterio.com.co)
- Azzerboni, D. y Harf (2008) *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires Novedades Educativas
- Bautista S. (2008) *Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores Acatlán de la universidad Nacional Autónoma de México*. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración Pública. Universidad de México
- Benavides, M (2002). *Evaluación de sistema y evaluación de aula*. Lima. Minedu
- Bisquerra, R. (2009) *Metodología de la investigación educativa*. (2 edición) La Muralla.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: Wiley.
- Brouwer, S (1997). *Programas de educación intercultural*. Bilbao. Dsclée.
- Business, H. (1999) *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Recuperado de <http://kino.iteso.mx/~luisg/EVALUACION%20Y%20DESARROLLO%20DE%20LAS%20COMPETENCIAS%20DIRECTIVAS.doc>
- Cantú, C. (2012). *La calidad educativa en Argentina desde una perspectiva económica*. Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo.

- Carrasco, S. (2013). *Metodología de Investigación Científica*. Lima : Editorial San Marcos.
- Cardó, P. (2010) *Buen desempeño docente en la experiencia formadora del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Universidad de Trujillo.
- Cardona, P. (1999) En busca de las competencias directivas, en *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS*, diciembre de 1999 IESE 1999. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cedaro, K (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas Gestión Total de Calidad, Análisis de un caso*. Tesis para obtener del grado de Magister. Universidad Tecnológica Nacional U.T.N. Argentina
- Colombo, M. (2003). *Trabajo en equipo. Ponencia 2º Congreso Argentino de Administración Pública*. Córdoba. [www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Colombo, Marcelo.pdf](http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Colombo,Marcelo.pdf)Lugo y Rojas (2003)
- Consejo Nacional de Educación. (2010). *Mejores aprendizajes con buen desempeño docente en nuevas escuelas*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Córdova, D. y Vásquez, M. (2013) *relación entre la gestión pedagógica y el desempeño profesional de los docentes de las I.E. Augusto B. Leguía y Estados Unidos del nivel secundario de la UGEL 04-Comas, 2012*. Tesis de grado Universidad César Vallejo Lima
- Corral, Y. (2009) *validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Delors, J. (1996) *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI
- Díaz, F. (2007) *Modelo para autoevaluar la práctica docente*, Madrid-España, grupo PRAXIS

- Domínguez, A.B. (2009). Educación para la inclusión de alumnos sordos. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 3(1), pp. 45-51.
- Farro, F. (2001), *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de calidad*. Lima, edit.UDEGRAPH.S.A. 193 pp.
- Fuentes, R. (1989). Estudios sobre confiabilidad. *Paradigma*, 4(2), 101-126
- García, E. (2010). Competencias éticas del profesor y calidad de la educación. *Revista electrónica universitaria de formación del profesorado* 13(4). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/217015570003.pdf> Colombia
- García, J. (2009) *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. Instituto de investigación y desarrollo educativo
- Giusti, M. y Tubino F. (2007) *El sentido de la ética. Debates de la ética contemporánea*. Lima: Universidad Pontificia la Católica Herranz de la Casa.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social* .México: Editorial Planeta
- Hellriegel, Y. y Slocum. J (2010) *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México. Thomson
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hidalgo, F. (2008). *Desafíos de la educación contemporánea*. Lima. ANR
- Instituto Tecnológico de Monterrey (2009) *Liderazgo, calidad y competencias directivas*. Recuperado de <http://cca.org.mx/profesores/cursos/ed129/html/m03/apoyos/modulo3vi.pdf>
- Lamothe P. y Reyes B. (1999) *Modulo: Habilidades directivas para gestionar la calidad*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan. Recuperado [http://www.forpas.us.es/documentacion/05\\_89\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.forpas.us.es/documentacion/05_89_habilidades_directivas.pdf)
- Lara, J (2014). *Gestión del conocimiento a través de un modelo de relación de ciencia tecnología innovación y educación en instituciones*. OEI. Universidad tecnológica de Bolívar.

- Ministerio de Educación (2010) *Manual del Director del Ministerio de Educación*. Recuperado de [minedu.gob.pe](http://minedu.gob.pe)
- Ministerio de Educación (2013). *Marco del buen desempeño docente*. Recuperado de: <http://dide.minedu.gob.pe/web/index.php/informacion-general>
- Miranda, M. (2011). Fundamentación teórica que proporciona a los docentes una adecuada información en el proceso de orientación profesional. *Cuadernos de educación y desarrollo* 3(28) Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/28/mamm.htm>
- Normas APA. Recuperado de <http://normasapa.net/planteamiento-del-problema-tesis/>
- Ñaupas, H. et al. (2011). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima: Centro de producción editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pacheco T. Ducoing, P. y Navarro, M. (1991) Los procesos de innovación educativa. Su mediación institucional en *Revista de la Educación Superior* No. 47 ANUIES. México, 1991 pp. 61- 76.
- Porras, E. (2013). Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica, media del Municipio de Villavicencio. Colombia.
- Ramírez, F. (2015). Técnicas de Investigación: Procedimientos del Trabajo. En: *Manual del Investigador* [Blog Internet]. Disponible en: <http://manualdelinvestigador.blogspot.com/2015/03/tecnicas-de-investigacion.html>
- Riffo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Reyes. L. (20012) *Estándares de desempeño docente*. OEI. Universidad Católica Silvia Henríquez. Chile.
- Rivera, J. (2009). *Epistemología histórica, investigación y docencia*. Lima, Perú: CONCYTEC.



- Robalino, M. (2005). Protagonismo docente en el cambio educativo. *Revista PRELAC*, Recuperada de <http://unesdoc.unesco.org/images/pdf>.
- Rodríguez, C. L. (Coord.). (2009). *Gestión pedagógica de instituciones educativas*. México: Astra Ediciones.
- Romero C, 2007 *Funciones del asesoramiento escolar en los procesos de cambio educativo en la sociedad del conocimiento* Universidad Complutense de Madrid.
- Rossi y Grimberg, S. (1999). *Proyectos, gestión e instituciones educativas*. Editorial Magisterio del Río de la Plata. BS.AS.
- Rumbos, M. (2010) *La comunicación, interacciones y educación a distancia* Recuperada de <http://www.eumed.net/rev/ced/28/mamm.htm>
- Sanchez, H y Reyes, C (2015) *Metodología y diseños de la investigación científica* Lima, Bussiness Support Aneth SRL
- Tenbrink, T.D. (1981). Evaluación: guía práctica para profesores. Extraído de <http://books.google.es/books?id=CJyeZusF6YIC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Terry+D.+Tenbrink%22&hl=ca&sa=X&ei=jsTsUcvZGMQ7Ab464DgAw&ved=0CDoQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Trinidad, Y. (2015) *Análisis de los procesos de evaluación para una gestión de calidad en los centros educativos del 2do ciclo de tanda extendida del Nivel Primario del Distrito Educativo 10-02- Programa de Doctorado Didáctica y organización de instituciones educativas* Universidad de Sevilla
- Tobón, S. (2005). *Formación Basada en competencias*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Veliz, F. y Almeyda, O. (2008) *Proyecto Educativo Institucional en las II.EE*. Lima, Edit. MV Fénix
- Yabar,I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la IEP Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima –Cercado*. Recuperado <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1680>
- Zabalza, M. (2009) *La cuestión universitaria*. Recuperado de <http://www.lacuestionuniversitaria.upm.es/web/>

## IX. Proyecto de innovación y mejoramiento



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Proyecto de innovación/mejoramiento

### **Título**

**Programa de Formación en Gestión dirigido gestores pedagógicos de Lima Metropolitana**

DOCENTE:

Luis Alberto Núñez Lira

AUTORA DEL PROYECTO:

Marisol Molina Salas

Lima, 2018

## INTRODUCCIÓN

Quien podría cuestionar que para ejercer un cargo público o dirigir una institución o área de gestión de cualquier naturaleza se requiere formación en administración y gestión. Sin embargo en el campo educativo la realidad nos presenta a gestores pedagógicos con cargo y responsabilidades de gestión que no tienen la preparación adecuada y por ende carecen de herramientas idóneas para cumplir con su función.

La formación en gestión brinda la posibilidad de identificar, clasificar y priorizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que tengan como objetivo la satisfacción de necesidades del ciudadano. Permite la aplicación de políticas modernas de gestión de recursos humanos, de mejora del clima organizacional y bienestar, metodologías de mejora y rediseño de procesos así como de gestión de la calidad.

Las siete UGEL de Lima Metropolitana cuentan con jefes del área de gestión pedagógica y especialistas que cumplen la función de gestores cuya formación profesional y experiencia es en el campo pedagógico más no en gestión.

El año 2016, a través del Concurso Nacional de jefes y especialistas, se coberturan estos cargos con docentes que pertenecen a la Carrera Pública Magisterial. Este hecho ha significado que el total de UGEL sean dirigidos y liderados por docentes pero la falencia es evidente considerando que un maestro no ha sido preparado para ejercer cargos de gestión.

En este contexto y teniendo conocimiento que existe en la Dirección de Lima Metropolitana el presupuesto destinado al PDP, el presente proyecto pretende formar en temas de gestión a los gestores pedagógicos cuyas decisiones son determinantes en los resultados educacionales de sus respectivas jurisdicciones sin olvidar que la UGEL tiene la responsabilidad de contribuir a la formulación de la política educativa local, regional y nacional además de supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

TITULO DEL PROYECTO: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN DIRIGIDO A GESTORES PEDAGÓGICOS DE LIMA METROPOLITANA		
NOMBRE DEL ÁMBITO DE ATENCIÓN:		
REGIÓN: Lima	PROVINCIA: Lima	LOCALIDAD: METROPOLITANA LIMA

### 2. FINANCIAMIENTO:

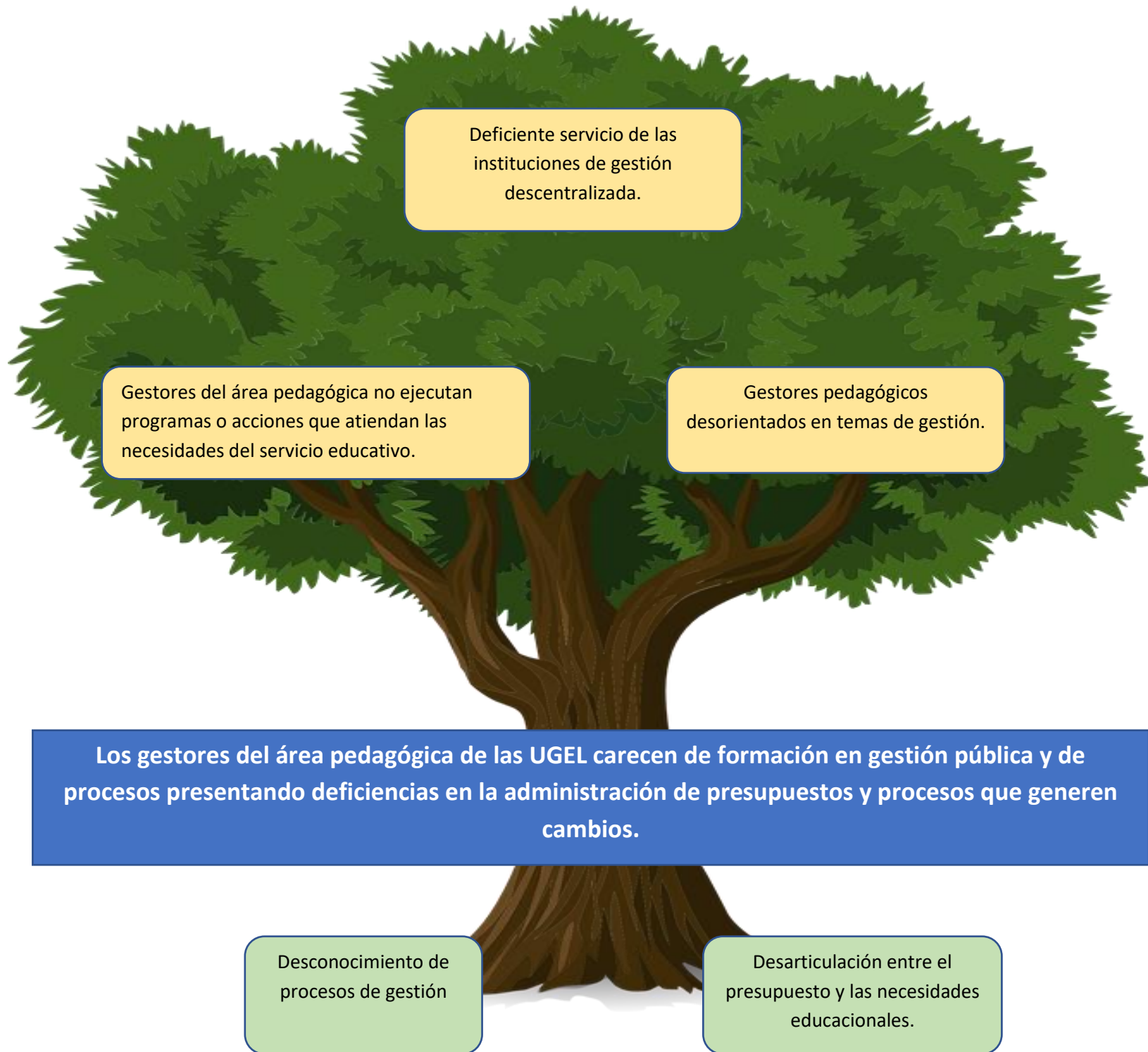
MONTO TOTAL	S/ 201,815
-------------	------------

### 3. BENEFICIARIOS

7 jefes de gestión pedagógica
148 especialistas del área de gestión pedagógica

### 4. DIAGNÓSTICO

ARBOL DE PROBLEMAS
--------------------



## 5. EL PROBLEMA:

Los gestores del área pedagógica de las UGEL carecen de formación en gestión pública y de procesos presentando deficiencias en la administración de presupuestos y procesos que generen cambios y atiendan las necesidades educacionales.

## 6. IMPACTO DEL PROYECTO EN LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Fortalecimiento de capacidades de gestión en los gestores pedagógicos de las UGEL.

Administración de recursos y generación de procesos que propicien la mejora de los resultados educacionales de las instituciones educativas.

Mejora del servicio educativo en las instituciones públicas de Lima Metropolitana.

## OBJETIVOS

Objetivo General	Objetivos Específicos	
Fortalecer las competencias profesionales de los gestores pedagógicos de las UGEL vinculadas a la gestión pública y de procesos de modo que incidan en la mejora del servicio educativo de las IE públicas.	01	Desarrollar un Programa de Formación en Gestión.
	02	Los gestores pedagógicos elaboran una propuesta de mejora en gestión financiada con recursos de sus respectivas UGEL.
	03	Participación activa de los gestores pedagógicos en la formación brindada.



## RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo Específico Asociado	Descripción Resultado Esperado	
01	01	Programa de Formación en Gestión dirigido a gestores pedagógicos.
02	01	Propuesta de mejora en gestión para la UGEL
03	01	90 % de asistencia al Programa de Formación
	02	80% gestores pedagógicos satisfechos con el Programa de Formación.

### 7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

El Programa de Formación en Gestión se desarrollará utilizando el Modelo de Enseñanza Aprendizaje Integrado (EAI) el cual combina las modalidades presencial y a distancia, integradas y articuladas a favor de una sola propuesta técnico pedagógica. El Modelo de Enseñanza Aprendizaje Integrado es versátil y se presta para ser utilizado de acuerdo a las necesidades de los gestores participantes y a las características del ámbito.

García Aretio (2001)<sup>1</sup> afirma que “la integración de la modalidad presencial con modalidad a Distancia, por la naturaleza colaborativa, combinatoria y complementaria de la última; recurriendo al uso de las TIC para desarrollar procesos formativos, con un énfasis especial en la interactividad didáctica mediada”

---

<sup>1</sup> Lorenzo García Aretio / La Educación A Distancia / Ariel/ 2001

## ESTRATEGIAS:

### MODALIDAD PRESENCIAL:

- Seminario:

Es una reunión especializada que tiene naturaleza académica cuyo objetivo es realizar un estudio complementario de determinadas materias, en la que un experto imparte conocimientos a los participantes para mejorar su formación. Según Sánchez Cerezo, 1983 "El seminario es una técnica de trabajo en grupo reducido, cuya finalidad es el estudio intensivo de un tema, en sesiones planificadas, usando fuentes autorizadas de información y tiene como objetivo fundamental profundizar el conocimiento de un tema o de un aspecto complejo de este.

La secuencia metodológica del seminario/taller debe considerar una serie de actividades de aprendizaje que tengan un orden interno entre sí.

- a. Introducción: En el momento de apertura o inicio se debe partir de situaciones problemáticas, vivenciales, experimentales o análisis de casos según la característica del área donde labora el gestor, asimismo tener en cuenta las actividades para recuperar aquellas nociones previas que tienen los gestores para que el desarrollo de la acción formativa sea significativa.
- b. Desarrollo: Las actividades de desarrollo tienen la finalidad de que el participante interactúe con una nueva información y la relacione con su práctica pudiéndose realizar de manera individual o por pequeños grupos propiciando la reflexión crítica y la actividad autónoma para el desarrollo de los aprendizajes del gestor participante.
- c. Dos momentos son relevantes en las actividades de desarrollo, el trabajo intelectual con nueva información y el empleo de esa información en alguna situación problema. Los recursos utilizados deben ser variados incluidos los sustentados en las TIC.
- d. Cierre: Las actividades de cierre que se realizan deben considerar las conclusiones con la finalidad de lograr una integración del conjunto de actividades de aprendizaje realizadas, permiten realizar una síntesis del

proceso de aprendizaje además de propiciar la metacognición en el gestor, así como, asumir compromisos en el ejercicio de su labor.

- e. Es importante que los gestores participantes generen compromisos de tal manera que los conocimientos adquiridos sean incorporados en su práctica laboral, mejorando así su desempeño profesional.

- Taller

Es una forma de enseñar y aprender mediante la realización de una actividad. Se trata de un aprender haciendo, donde los conocimientos se adquieren a través de una práctica concreta, realizando algo relacionado con la formación que se pretende proporcionar a los gestores participantes. Tiene una metodología participativa en la que se enseña y se aprende a través de una tarea conjunta.

La secuencia metodológica del taller (adaptado de José Galvez Vásquez del modelo didáctico de Torres Carreño, Myriam Nohemy) incluye los siguientes pasos:

- a. Experiencias Vivenciales: Se inicia la actividad desde la reflexión a partir de una situación problemática, simulaciones o casos que motiven y generen reflexión desde los supuestos y saberes previos de los gestores participantes en relación al área al que pertenecen.
- b. Reflexión o conceptualización: Desde los supuestos y saberes previos los gestores participantes confrontados frente a la situación problemática inicial, fundamentan y conceptualizan sus supuestos. Las preguntas del especialista deben provocar una reflexión y conceptualización que genere teorías, hipótesis, definiciones iniciales
- c. Análisis y reflexión teórica: Los participantes confrontan sus teorías, hipótesis, definiciones iniciales con los fundamentos teóricos y marcos conceptuales, a partir de lecturas y análisis de documentos, fuentes, videos u otros recursos teóricos conceptuales.

Este proceso se desarrolla en dos momentos: primero de manera individual en el análisis y/o revisión de las teorías y marcos conceptuales y en un segundo momento en un trabajo colectivo que permita la conceptualización desde compartir conocimientos e información de la lectura y análisis realizada en grupos, sobre los documentos tratados.

- d. Socialización y ampliación del conocimiento : Los grupos comparten sus análisis y conclusiones incidiendo en los supuestos e hipótesis iniciales en relación a la teoría tratada, produciendo un saber pedagógico situado que permite la articulación entre sus saberes previos y el nuevo conocimiento.
  
- e. Aplicación: Individual o grupalmente los gestores participantes utilizan o aplican lo aprendido elaborando un Plan de mejora en gestión que pueda aplicar en la UGEL donde labora. El desarrollo de este plan permitan la consolidación de las competencias adquiridas.

## MODALIDAD A DISTANCIA

Propicia espacios de formación apoyándose en una plataforma virtual articulada a los sistemas de comunicación a distancia.

Las actividades virtuales se convierten en el soporte integrador y articulador de las actividades presenciales de manera permanente, buscando constituirse en un espacio formativo individual y colectivo, individual a través de las actividades, actividades de aprendizaje y productos a desarrollarse en las sesiones – virtuales y colectivo a través de la conformación de las redes y comunidades virtuales de aprendizaje.

Para el proceso de esta modalidad se reconocen como actores a:

- Gestor participante: Gestor del área de gestión pedagógica de una UGEL de Lima Metropolitana que participa en el Programa de Formación, el mismo que encuentra su propio método de estudio y sus propios tiempos, es decir aprende a gestionar sus aprendizajes asumiendo un rol activo en la construcción de los mismos.

- Tutor virtual: Es un especialista que tendrá la función de comunicar, asesorar, orientar y facilitar recursos en un espacio virtual, es una guía, un acompañante del proceso que vive el gestor, atiende no sólo sus logros, sino también sus posibilidades y potencialidades.

En este contexto el proceso comunicativo se realiza en diversas direcciones gestor participante – tutor virtual – gestor participante, gestor participante-gestor participante, a través de las herramientas que contribuyen a la interactividad, como por ejemplo video, calendario de actividades, chat de asesoría, foros entre otros.

El espacio virtual on line brindará al participante una serie de recursos tecnológicos que complementarán y ampliarán su formación gracias a la conexión a los servicios de internet en tiempo real.

La Tutoría virtual es la comunicación entre el Tutor Virtual y los gestores participantes, facilita el seguimiento de la actividad que desarrolla el gestor participante en el aula virtual, la cual se complementa con el Seminario y el taller.

La Tutoría virtual se desarrolla en sesiones diseñadas en el aula virtual (cada sesión virtual es de 2 horas cronológicas). La sesión virtual debe de contar con un inicio, desarrollo y cierre.

- a. Inicio: se propone una situación problemática, caso, experiencia, de tal forma que permita involucrar, despertar el interés y confrontar los saberes con la práctica del gestor. Seguidamente se plantea una serie de interrogantes vinculados a la situación problemática. Dichas interrogantes iniciarán el proceso de comunicación que puede ser a través de foros o preguntas con alternativas para marcar una respuesta, y que ofrecen el análisis de lo respondido.
- b. Desarrollo, en esta sección se propone al participante explorar conocimientos conceptuales y procedimentales entre otros. Pueden ser lecturas breves, videos, foros, situaciones, casos, problemas (ubicadas en el contexto laboral del gestor) a fin de responder y atender la interrogantes emergidas de la situación problemática (planteada en el inicio).
- c. Cierre, en esta sección, el gestor realiza su autoevaluación a partir de un cuestionario interactivo

El sistema de gestión de la información de la plataforma debe de emitir un reporte de las oportunidades y aciertos de los ítems de autoevaluación por participante, así como la relación de participantes en la sesión virtual.

El tutor virtual además de su función formadora en el aula virtual, es responsable de comunicarse con los gestores que no estén participando y desarrollar las estrategias que crea conveniente para involucrarlos.

## 8. EVALUACION Y CERTIFICACION DE LOS PARTICIPANTES.

Evaluación de los participantes.

La evaluación a los participantes en el Programa de Formación, es entendida como el proceso permanente y formativo. La evaluación debe posibilitar el diseño de estrategias y acciones de fortalecimiento personal y pedagógico de los participantes tanto en la modalidad presencial como a distancia.

Evaluación diagnóstica y de salida

La institución formadora diseña y aplica de la evaluación entrada y de salida considerando las competencias, desempeños e indicadores de resultados del Programa de Formación.

La matriz de evaluación por módulo considera la estrategia, competencia, resultados, conocimientos, técnicas e instrumentos de la modalidad presencial y a distancia.

Se considerarán aprobados los participantes que obtengan como mínimo doce (12) en el promedio final.

En todos los casos, el 0.5 o más, se redondea al calificativo inmediato superior.

La evaluación expresada en escala vigesimal debe, además, ser coherente con los resultados esperados.

### 10.1. Certificación de los participantes

Los requisitos para recibir certificado son:

- Asistencia al 90% de las horas de los Seminario/ taller.
- Participación al 90% de las horas de la modalidad a distancia.
- Obtener por lo menos la nota mínima de 12 en el promedio final (considerando promedio de todos los módulos).
- Entrega del Plan de mejora con el visto bueno de su jefe inmediato superior.

La elaboración y entrega de certificados estará a cargo de la institución formadora atendiendo a las siguientes orientaciones:

- En el certificado se incluirá el nivel alcanzado al promediar los calificativos de de acuerdo al siguiente cuadro:

PROMEDIO FINAL	NIVEL ALCANZADO
17,18,19,20	DESTACADO
14, 15,16	SUFICIENTE
12,13	INTERMEDIO

Los gestores que alcancen un porcentaje de inasistencias injustificadas igual o mayor al 15% del total de horas de seminario/taller serán retirados del proceso de formación.

Los gestores que no cuenten con los todos los requisitos para la certificación, y que tengan una asistencia menor del 90% y mayor al 84% sólo recibirán una constancia de participación firmada por la autoridad de la institución formadora.

## 8. ACTIVIDADES

Objetivo Específico N°01 Desarrollar un Programa de Formación en Gestión.					
Actividades	Responsables	Inicio y término Cronograma (Meses/años)		Productos	Cantidad de Beneficiarios
Elaboración del Plan de Formación	Institución Formadora	Marzo 2018	Marzo 2018	Plan de Formación	155
Aprobación del presupuesto requerido	Planificación y presupuesto	Marzo 2018	Abril 2018	Monto asignado para la ejecución del Programa	155
Concurso para elección de institución formadora	Dirección DRELM	Abril 2018	Abril 2018	Institución formada seleccionada	155
Inicio del Programa de Formación	Directores de UGEL	Mayo 2018	Noviembre 2018	Ejecución del Programa de Formación	155



Objetivo Específico N°02 Los gestores pedagógicos elaboran una propuesta de mejora en gestión financiada con recursos de la UGEL.

Actividades	Responsables	Inicio y término		Productos	Cantidad de Beneficiarios
		Cronograma (Meses/años)			
Taller: elaboración de una propuesta de mejora	Institución formadora	Junio 2018	Junio 2018	Participación en el taller	155
Elaboración del Plan de mejora	Gestores pedagógicos	Julio 2018	Agosto 2018	Plan de mejora	155
Aprobación del Plan de Mejora por el Director de UGEL	Director de UGEL	Setiembre 2018	Setiembre 2018	Plan de mejora visado por Director de UGEL	155
Presentación al área de planificación y presupuesto	Planificación y presupuesto	Octubre 2018	Octubre 2018	Informe de derivación al área de Planificación y presupuesto	155
Aprobación presupuestal del Plan de Mejora	Director de UGEL	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Plan de mejora con RD de aprobación	155

Objetivo Específico N°03 Participación activa de los gestores pedagógicos en la formación brindada.

Actividades	Responsables	Inicio y término Cronograma (Meses/años)		Productos	Cantidad de Beneficiarios
Difusión del Programa de Formación	Director DRELM	Marzo 2018	Abril 2018	95 % de gestores pedagógicos inscritos	155
Atención de consultas de participantes	Institución formadora	Mayo 2018	Diciem bre 2018	Registro de atención	155

## 9. PRESUPUESTO

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN						
PRESUPUESTO						
UNIVERSIDAD O INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO :						
ÁMBITO:		ÍTEM:				
NIVEL:	SEC					
META DE PARTICIPANTES PROGRAMADA:	0					
COSTO DE LA CAPACITACIÓN				(En Soles)		
						<b>COSTO TOTAL</b>
						<b>S/.</b>
<b>A.</b>	<b>EQUIPO DE LA INSTITUCIÓN FORMADORA</b>					<b>128,500.00</b>
		Número	Costo Individual	Nº de pagos		
A.1.	Jefe de Proyecto *	1	5000.00	7		35,000.00
A.2.	Coordinador Academico	1	4000.00	7		28,000.00
A.3.	Secretaria (o) *	1	1500.00	7		10,500.00
A.4.	Administrador de la Plataforma Virtual o responsable de modalidad a distancia		4000.00	7		0.00
				Nº de grupos (total entre 30)	Horas	Costo por Hora
A.1.	Especialista del Seminario/Taller			5	120	50.00
A.2.	Tutor Virtual			5	100	50.00
<b>B</b>	<b>MATERIALES</b>		<b>Nº de Participantes</b>		<b>Costo total</b>	
B.1.	Kit para participantes	155		12,400.00		
B.2.	Material académico (90 hojas Impreso A4 con grapas, perforado) Area Priorizada	155		3,875.00		
<b>C</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>Nº de aula o grupos</b>	<b>Nº de seminarios/taller</b>	<b>S/. Promedio por seminario/taller</b>	
C.2.	de seminarios	5	14	3000		<b>3,000.00</b>
<b>E</b>	<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS</b>					<b>7,000.00</b>
E.1.	Gastos Operativos (Local, agua, luz, telf, fax, internet, computadoras, impresora, tinta, etc para sedes centralizadas)		14	500.00		
<b>H</b>	<b>TOTAL COSTO DE LA CAPACITACIÓN</b>					<b>154,775.00</b>
<b>GASTOS PARA ASEGURAR LA IMPLEMENTACION SUPERVISORES DRELM</b>						
<b>D</b>	<b>EQUIPO DE SUPERVISIÓN</b>		<b>Nº Veces o meses</b>	<b>Nº de Supervisores MINEDU</b>	<b>Días</b>	<b>Costo Unitario</b>
D.1.	Transporte Terrestre, Pasajes de ida y vuelta	14	2	1	80.00	2,240.00
D.2.	Sueldos	7	2		3,000.00	42,000.00
D.3.	ESSALUD	10	2		110.00	2,200.00
D.4.	Aguinaldos	2	1	1	300.00	600.00
<b>COSTO TOTAL DEL PROGRAMA</b>						<b>201,815.00</b>
						Costo Unitario
						1,302.03

## 10. DISEÑO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Resultados Esperados		Indicadores de logro de Resultados	Medios de Verificación	Periodicidad	Responsables de la evaluación
10.1	Programa de Formación en Gestión dirigido a gestores pedagógicos.	1 plan de formación	Matriz de indicadores	1 al inicio	Gerentes públicos
		Institución de formación en gestión contratada	Contrato firmado	1 al inicio	Gerentes públicos
		Plataforma virtual implementada	Sitio web	1 al inicio	Supervisores
		Ambientes listos	Ficha de cotejo	14 veces	Supervisores
10.2	Propuesta de mejora en gestión para la UGEL	7 planes de mejora a nivel de Lima Metropolitana.	Resolución de aprobación	1 al finalizar	Supervisores
10.3	90 % de asistencia al Programa de Formación	90% de asistencia de gestores pedagógicos	Registro de asistencia	1 por consulta	Supervisores
10.4	80 % de gestores pedagógicos satisfechos con el Programa de Formación	80% de satisfacción de gestores pedagógicos	Encuesta	1 por consulta	Supervisores

## 11. SUSTENTABILIDAD

El proyecto “Programa de Formación en Gestión” está orientada a formar competencias de gestión en el personal de las UGEL de Lima Metropolitana que tienen a su cargo la toma de decisiones en el ámbito pedagógico cuya incidencia está en los resultados educacionales de la jurisdicción que les compete.

Su impacto será relevante y positivo ya que permitirá que los gestores pedagógicos sepan administrar y utilizar las herramientas gerenciales necesarias para impulsar y generar cambio en la organización escolar de las instituciones educativas, en la mejora del desempeño docente y el fortalecimiento de las competencias directivas del equipo directivo.

En este proyecto se articulan capacidades gerenciales con las capacidades pedagógicas en pro de la búsqueda de mejores decisiones en materia educativa, teniendo en cuenta que el personal que ocupa estos cargos de gestión no poseen formación gerencial sino son docentes expertos en materia pedagógica más no en el campo administrativo o de gestión.

El Programa de Formación en Gestión será desarrollado por una institución formadora con experiencia en el campo, la cual brindará a los gestores pedagógicos la oportunidad de gerenciar los cambios a través de un Plan de Mejora que incluya el manejo de presupuesto y la alineación de objetivos de otras áreas con fines de mejorar los logros educativos.

Si contamos con profesionales de la educación con capacidades gerenciales contaremos con el recurso humano que al cumplir el rol de autoridades educativas tendrán las capacidades para tomar decisiones oportunas, idóneas y realizables, fin al que apunta este Programa.

## Anexos

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones e indicadores																																
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cómo la organización en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cómo la planificación en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cómo la calidad en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p> <p><b>Problema específico 4</b> ¿Cómo la formación en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p> <p><b>Problema específico 5</b> ¿Cómo la comunicación en la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Demostrar como incide la gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Demostrar como incide la organización de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Demostrar como incide la planificación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Demostrar como incide calidad de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Objetivo específico 4</b> Demostrar como incide la formación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Objetivo específico 5</b> Demostrar como incide la comunicación de la UGEL 04 Comas incide en el desempeño docente y las competencias directivas 2017?</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 1</b> La organización de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> La planificación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> La calidad de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 4</b> La formación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 5</b> La comunicación de la UGEL 04 Comas incide positivamente en el desempeño docente y las competencias directivas 2017.</p>	<p><b>Variable 1: Gestión pedagógica</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Escala de medición y valores</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Organización</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de evaluación.</li> <li>Planes y Proyectos Planificación e implementación de estrategias.</li> <li>Procesos de evaluación interna en el centro educativo.</li> </ul> </td> <td>Del 1 al 11</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión, misión en lugares visibles</li> <li>Proyecto Educativo: Planificación participación Seguimiento Evaluación</li> </ul> </td> <td>Del 12 al 20</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Calidad</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento de los equipos de gestión.</li> <li>Criterios de evaluación</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Políticas educativas</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul> </td> <td>Del 21 al 30</td> <td>1. (Nunca) 2. (Casi nunca) 3. (A veces) 4. (Casi siempre)</td> <td>Bajo (63 - 146) Regular (147 - 230) Bueno (231 - 315)</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de leyes y normativas sobre el sistema de evaluación.</li> <li>Capacitación de los docentes y directivos sobre el sistema de evaluación.</li> </ul> </td> <td>Del 31 al 38</td> <td>5. (Siempre)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Formación</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva entre los diferentes actores del proceso, relación maestro alumnos, padres y madres, comunicaciones escritas.</li> <li>Grado de satisfacción del personal, estudiantes, padres y madres, docentes y administrativos</li> </ul> </td> <td>Del 39 al 46</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de evaluación.</li> <li>Planes y Proyectos Planificación e implementación de estrategias.</li> <li>Procesos de evaluación interna en el centro educativo.</li> </ul>	Del 1 al 11			<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión, misión en lugares visibles</li> <li>Proyecto Educativo: Planificación participación Seguimiento Evaluación</li> </ul>	Del 12 al 20			Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento de los equipos de gestión.</li> <li>Criterios de evaluación</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Políticas educativas</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	Del 21 al 30	1. (Nunca) 2. (Casi nunca) 3. (A veces) 4. (Casi siempre)	Bajo (63 - 146) Regular (147 - 230) Bueno (231 - 315)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de leyes y normativas sobre el sistema de evaluación.</li> <li>Capacitación de los docentes y directivos sobre el sistema de evaluación.</li> </ul>	Del 31 al 38	5. (Siempre)		Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva entre los diferentes actores del proceso, relación maestro alumnos, padres y madres, comunicaciones escritas.</li> <li>Grado de satisfacción del personal, estudiantes, padres y madres, docentes y administrativos</li> </ul>	Del 39 al 46		
Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos																															
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de evaluación.</li> <li>Planes y Proyectos Planificación e implementación de estrategias.</li> <li>Procesos de evaluación interna en el centro educativo.</li> </ul>	Del 1 al 11																																	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión, misión en lugares visibles</li> <li>Proyecto Educativo: Planificación participación Seguimiento Evaluación</li> </ul>	Del 12 al 20																																	
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento de los equipos de gestión.</li> <li>Criterios de evaluación</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Políticas educativas</li> <li>Toma de decisiones</li> </ul>	Del 21 al 30	1. (Nunca) 2. (Casi nunca) 3. (A veces) 4. (Casi siempre)	Bajo (63 - 146) Regular (147 - 230) Bueno (231 - 315)																															
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de leyes y normativas sobre el sistema de evaluación.</li> <li>Capacitación de los docentes y directivos sobre el sistema de evaluación.</li> </ul>	Del 31 al 38	5. (Siempre)																																
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva entre los diferentes actores del proceso, relación maestro alumnos, padres y madres, comunicaciones escritas.</li> <li>Grado de satisfacción del personal, estudiantes, padres y madres, docentes y administrativos</li> </ul>	Del 39 al 46																																	

tipo y diseño de estudio										
<p>Tipo de Investigación El presente trabajo de investigación según Bisquerra (1998) es de tipo básica</p> <p>Diseño de la Investigación Diseño No experimental – Transversal – Descriptivo correlacional</p> <p>Asimismo, Hernández, Fernández, La población objetivo fue constituida por todos los directores de la UGEL 04. Técnicas.</p> <p>En el estudio se hará uso de la técnica de la Encuesta, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizara el instrumento cuestionario.</p> <p>Instrumentos Instrumento. Cuestionario de medición de las variables de estudio</p> <p>En estadística, el coeficiente de regresión logística,</p>	Variable 2: desempeño docente					Variable 3: competencias directivas				
	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos	Dimensiones	Idicadores	Items	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
	Capacidades pedagógicas	Estrategias metodológicas Clima de aula	Del 1 al 8	Siempre 5 Casi siempre 4	Deficiente (20 - 46) Poco adecuado (47 - 73)	Manejo propio	Fortalezas Debilidades			
	Responsabilidad	Puntualidad y asistencia Responsabilidad con la institución	Del 9 al 14	A veces 3 Casi nunca 2	Eficiente (74 - 100)	Capacidad de Comunicación.	Comunicación interna Comunicación externa			
	Relaciones interpersonales	Buen trato Expectativas	Del 15 al 20	Casi nunca 2 Nunca 1		Manejo de la diversidad	Actitudes organizacionales Actitudes personales		Totalmente de acuerdo - 5 De acuerdo 4 Ni de acuerdo ni desacuerdo 3 Desacuerdo 2	Inadecuadas (21-49) Adecuada (50-77) Muy adecuado (78 - 105)
						Manejo de la ética	Conciencia Profesional Toma de decisiones		3 2	
						Manejo transcultural	Reconocimiento de culturas		1	
						Manejo de equipos	Habilidades de negociación Relaciones interpersonales			
						Manejo del Cambio	Liderazgo Resistencia al cambio. Cambio organizacional			



## Instrumento 1 - Gestión pedagógica

Estimado Director

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión pedagógica. Solicito su colaboración respondiendo objetivamente. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas.

Lea detenidamente cada ítem. Cada una tiene cinco posibles alternativas.

Elija la que crea adecuada marcando con una "X" en el recuadro correspondiente.

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

	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Organización					
1.	El Equipo de gestión socializa el Proyecto Educativo con toda la comunidad educativa, con la finalidad de diseñar estrategias para la mejora de los procesos educativos?					
2.	¿Se diseñan estrategias para medir el nivel de aprendizaje de los/as estudiantes?					
3.	¿Se diseñan estrategias dirigidas a elevar la calidad en los aprendizajes de los/as estudiantes?					
4.	¿Se diseñan estrategias para evaluar los procesos educativos que se desarrollan en las instituciones educativas?					
5.	¿Se han diseñado instrumentos que permitan identificar en las instituciones educativas, los problemas, con la finalidad de buscar posibles soluciones?					
6.	¿La UGEL cuenta con procedimientos escritos sobre la gestión de sus procesos?					

7.	¿En la UGEL, se hace seguimiento y control a los indicadores de gestión?					
8.	¿La UGEL maneja las actividades basándose en procesos preestablecidos?					
9.	¿Está documentado el sistema de Gestión de la UGEL?					
10.	El Equipo de gestión socializa el Proyecto Educativo con toda la comunidad educativa, con la finalidad de diseñar estrategias para la mejora de los procesos educativos?					
11.	¿En la UGEL, se diseñan estrategias para medir el nivel de aprendizaje de los/as estudiantes?					
	Dimensión 2: Planificación					
12.	¿El proyecto Educativo identifica las necesidades de la UGEL?					
13.	¿En la UGEL se desarrollan planes mejoramiento continuo de las tareas y actividades que realizan?					
14.	¿El personal docente se involucra activamente en la consecución de los objetivos, misión, visión de la UGEL?					
15.	¿En la UGEL, se ejecutan actividades de Mejora en base a los resultados de los indicadores de gestión?					
16.	¿Las necesidades de la UGEL están contempladas en el Proyecto Educativo?					
17.	En la UGEL se diseñan actividades planificadas para buscar soluciones a las mismas?					
18.	¿El proyecto Educativo identifica las necesidades de la UGEL y de las instituciones educativas?					
19.	¿En la UGEL se desarrollan planes mejoramiento continuo de las tareas y actividades que realizan?					
20.	¿El personal docente se involucra activamente en la consecución de los objetivos, misión, visión de la UGEL y de la institución educativa?					
	Dimensión 3: Calidad					

21.	¿El director hace seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos institucionales?					
22.	¿En la UGEL, la evaluación del Desempeño está ligada a los planes de desarrollo y/o Compensación del personal?					
23.	¿Utiliza la UGEL procedimientos para tomar decisiones cuando los/as estudiantes evidencian bajos logros?					
24.	¿Los docentes demuestran compromiso con las actividades dirigidas a la gestión de la calidad en los aprendizajes de los estudiantes?					
25.	¿Se evidencia el compromiso de los docentes para el cumplimiento de las políticas institucionales?					
26.	¿El director hace seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos institucionales?					
27.	¿En la UGEL se evalúa la mejora en la capacitación del personal docente?					
28.	¿En la UGEL, existen políticas para mejorar las relaciones con los padres y madres?					
29.	¿Se da el seguimiento a las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación?					
30.	La evaluación que realiza la UGEL ¿está ligada a los planes de desarrollo y/o compensación del personal?					
	Dimensión 4: Formación					
31.	¿Conocen los docentes las políticas de calidad de la UGEL?					
32.	¿Conocen los docentes los conceptos de visión y misión de la UGEL?					
33.	¿Conocen los docentes y estudiantes los valores que se trabajarán en la UGEL?					
34.	¿En la UGEL se conocen los valores que se trabajan para concretar la misión?					
35.	¿Están capacitados los docentes en relación a los sistemas de evaluación de la institución?					

36.	¿La capacitación a los docentes cumple con los objetivos de mejorar los procesos educativos de la UGEL?					
37.	¿Los directivos de la UGEL evidencian tener conocimiento sobre los procesos de evaluación institucional establecidos en el sistema educativo?					
38.	¿Conocen los docentes las políticas de calidad de la UGEL?					
	Dimensión 5: Comunicación					
39.	¿En la UGEL, se realizan evaluaciones del grado de satisfacción del personal docente?					
40.	¿En la UGEL se identifican las expectativas de los padres a fin de satisfacerlas?					
41.	¿El equipo de gestión se involucra directamente en las actividades que se realizan en la UGEL?					
42.	¿Los docentes se interesan en las actividades laborales o recreativas realizadas por la UGEL?					
43.	¿En la UGEL se informa y se discute la Evaluación del Desempeño, con los docentes?					
44.	¿En la UGEL se desarrolla la comunicación efectiva entre directivos y maestros?					
45.	¿En la UGEL se desarrolla la comunicación efectiva entre maestros y estudiantes?					
46.	¿En el centro educativo, se realizan evaluaciones del grado de satisfacción del personal docente que labora en el mismo?					

## Instrumento 2: desempeño docente

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del desempeño docente. Solicitamos su colaboración respondiendo objetivamente. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas.

Cada cuestionario corresponderá a un docente en orden aleatorio.

Lea detenidamente cada ítem. Cada una tiene cinco posibles respuestas, elija una marcando con una "X" en un solo recuadro

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

Nº	Ítem	5	4	3	2	1
1	Tiene en cuenta los saberes previos de los estudiantes					
2	En los exámenes y/o practicas evalúa la comprensión y no la memorización					
3	Usa los medios y materiales didácticos para el dictado de sus clases: videos, papelógrafos, etc.					
4	Facilita el aprendizaje con cuadros sinópticos y resúmenes					
5	Fomenta y practica valores que contribuyen al desarrollo de los estudiantes					
6	Fomenta el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes					
7	Tiene en cuenta las diferencias personales de los estudiantes cuando hace su labor					
8	Al originarse alguna situación problemática, primero dialoga con el estudiante.					
9	Inicia y termina puntualmente las horas académicas en cada aula.					

10	Asiste con puntualidad a la Institución Educativa					
11	Enseña contenidos actualizados y pertinentes					
12	Participa en todas las actividades que se programan en la institución educativa					
13	La responsabilidad en el desempeño como docente es óptimo					
14	Al informar una próxima actividad a realizar al estudiante cumple su palabra					
15	Los estudiantes pueden contar con el docente para lo que necesiten					
16	Otorga un trato a todos los estudiantes por igual, es decir, sin preferencias					
17	Genera espacios para el aprendizaje cooperativo					
18	Estimula y refuerza la participación de todos los estudiantes					
19	Demuestra confianza en la enseñanza que realiza con palabras que den seguridad					
20	Se preocupa por el aprendizaje de todos los estudiantes.					

### Instrumento 3: competencias directivas

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de las competencias directivas. Pedimos su colaboración respondiendo objetivamente. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otras personas.

Cada cuestionario corresponderá a un directivo en orden aleatorio.

Lea detenidamente cada ítem. Cada una tiene cinco posibles respuestas.

Contesta a las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro

Totalmente de acuerdo - 5, de acuerdo 4, ni de acuerdo ni desacuerdo 3, desacuerdo 2 y totalmente desacuerdo 1

Nº	Ítem	5	4	3	2	1
	Manejo propio					
1	Busca apoyo y aprobación antes de actuar.					
2	Sigue las instrucciones.					
3	Trabaja reduciendo riesgos					
4	Identifica y desarrolla nuevas oportunidades de desarrollo					
5	Se asegura de que se haga el trabajo					
6	Actúa de manera independiente					
7	Está preparados para hacer lo que sea necesario					
8	Hacen lo que dicen que van a hacer					
9	Siempre da el primer paso.					
10	Le gusta tomar la delantera					
11	Aprovecha oportunidades					
12	No deja que los otros resuelvan los problemas					
13	No actúa por cuenta propia					
	Capacidad de Comunicación					
14	¿Se le brinda atención cuando va comunicarse con sus profesores o autoridades?					
15	¿Cree que los comentarios o sugerencias que hace a sus profesores o autoridades son tomados en cuenta?					

16	¿Sus profesores o autoridades le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre la formación académica?					
17	¿Tiene confianza para poder hablar sobre problemas personales?					
18	¿Recibe aclaraciones sobre su desempeño?					
19	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo académico?					
20	¿Cree que utilizan un lenguaje entendible cuando se dirige a usted?					
21	¿Las instrucciones son claras?					
22	¿Sus autoridades les dan de manera oportuna la información?					
23	¿Existe una atmosfera de confianza entre compañeros?					
24	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros para la solución de tareas o problemas?					
25	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros es de manera abierta?					
26	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros?					
	Manejo de la diversidad					
27	Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:					
28	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
29	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?					
30	En mi centro de trabajo y desarrolla el trabajo en equipo					
31	Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo					
32	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal					
33	La relación entre compañeros de trabajo en la organización es buena					
34	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.					
35	La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es buena					



	Manejo de la ética					
36	Asume la responsabilidad del proceso de evaluación					
37	Toma en cuenta los posibles conflictos de intereses que puedan existir					
38	Es imparcial y trata con respeto					
39	Se identifica con los problemas personales e institucionales					
40	Discute los asuntos importantes con los miembros de la organización.					
41	Valora las posibles consecuencias positivas o negativas en la toma de decisiones					
42	En la solución de problemas se guía por los principios éticos de la gestión.					
43	Por temor a las demandas actúa con predisposición					
44	Sigue los procedimientos para resolver los problemas					
45	Sus actos siguen el principio de equidad.					
	Manejo transcultural					
46	Identifica y entiende la forma en que los valores relacionados con el trabajo, como el individualismo y el colectivismo,					
47	Influyen en las decisiones de individuos y grupos.					
48	Motiva a los trabajadores con diferentes valores y actitudes					
49	Utiliza el lenguaje con el trabajador tiene relaciones de trabajo					
50	Atiende los aspectos administrativos y otros mediante una mentalidad global					
51	Proporciona el liderazgo necesario para precisar las tareas y responsabilidades de un equipo					
52	Tiene la capacidad para solucionar los conflictos personales e inter-grupales relacionados con las tareas que existan entre los miembros					
	Manejo de equipos					
53	Desarrollar fuertes vínculos interpersonales en el trabajo					
54	Conoce muy bien a su equipo de trabajo					
55	Tiene un gran número de amigos y contactos laborales					
56	Se siente inconforme en tareas solitarias					
57	No le cuesta mucho tiempo establecer relaciones.					

58	Se comunica mucho con sus colaboradores					
59	Es reservado					
60	Visto como sociable					
61	Buen jugador de equipo. o Cooperar con los demás					
62	Fácil de trabajar					
63	Ayuda a los demás a alcanzar los objetivos					
64	Está orientado al equipo					
	Manejo del Cambio					
65	Aplica e implementa el cambio					
66	Piensa sobre hacer las cosas de la mejor manera					
67	Genera ideas prácticas					
68	Origina el cambio.					
69	Piensa como hacer las cosas diferentes					
70	Es creativo.					
71	Tiene un pensamiento lateral					
72	Genera nuevos procedimientos					
73	Pone a prueba nuevas ideas					
74	Necesita del cambio para mantenerse motivado					
75	No pierde el interés fácilmente					
76	No se resiste a nuevas ideas					
77	No es conformista.					
78	Puede ser visto como una enlace a lo nuevo					

Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado

- Frecuencias
  - Notas
    - Tabla de frecue
    - Título
    - gestión pe
    - Organizaci
    - Planificaci
    - Calidad
    - Formación
    - Comunica
    - desempeñ
    - Capacidad
    - Responsa
    - Relacione
    - competenci
    - Manejo pro
    - Capacidad
    - Manejo de
    - Capacidad
    - Manejo tra
    - Manejo de
  - PLUM - Regresión c
    - Título
    - Notas
    - Información de
    - Bondad de ajust
    - Pseudo R cuadr
    - PLUM - Regresión c
      - Notas
      - Correlaciones no p
      - Notas
      - PLUM - Regresión c
        - Notas
        - PLUM - Regresión c
          - Registro

**Tabla de frecuencia**

**gestión pedagógica**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	3,8	3,8	3,8
Bueno	26	10,8	10,8	14,6
Regular	205	85,4	85,4	100,0
Total	240	100,0	100,0	

**Organización**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	41	17,1	17,1	17,1
Bueno	39	16,3	16,3	33,3
Regular	160	66,7	66,7	100,0
Total	240	100,0	100,0	

**Planificación**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	43	17,9	17,9	17,9
Bueno	76	31,7	31,7	49,6
Regular	121	50,4	50,4	100,0
Total	240	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:18 p.m. 09/08/2017

Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado

- Frecuencias
  - Notas
    - Tabla de frecue
    - Título
    - gestión pe
    - Organizaci
    - Planificaci
    - Calidad
    - Formación
    - Comunica
    - desempeñ
    - Capacidad
    - Responsa
    - Relacione
    - competenci
    - Manejo pro
    - Capacidad
    - Manejo de
    - Capacidad
    - Manejo tra
    - Manejo de
  - PLUM - Regresión c
    - Título
    - Notas
    - Información de
    - Bondad de ajust
    - Pseudo R cuadr
    - PLUM - Regresión c
      - Notas
      - Correlaciones no p
      - Notas
      - PLUM - Regresión c
        - Notas
        - PLUM - Regresión c
          - Registro

Regular 121 50,4 50,4 100,0  
Total 240 100,0 100,0

**Calidad**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	34	14,2	14,2	14,2
Bueno	51	21,3	21,3	35,4
Regular	155	64,6	64,6	100,0
Total	240	100,0	100,0	

**Formación**

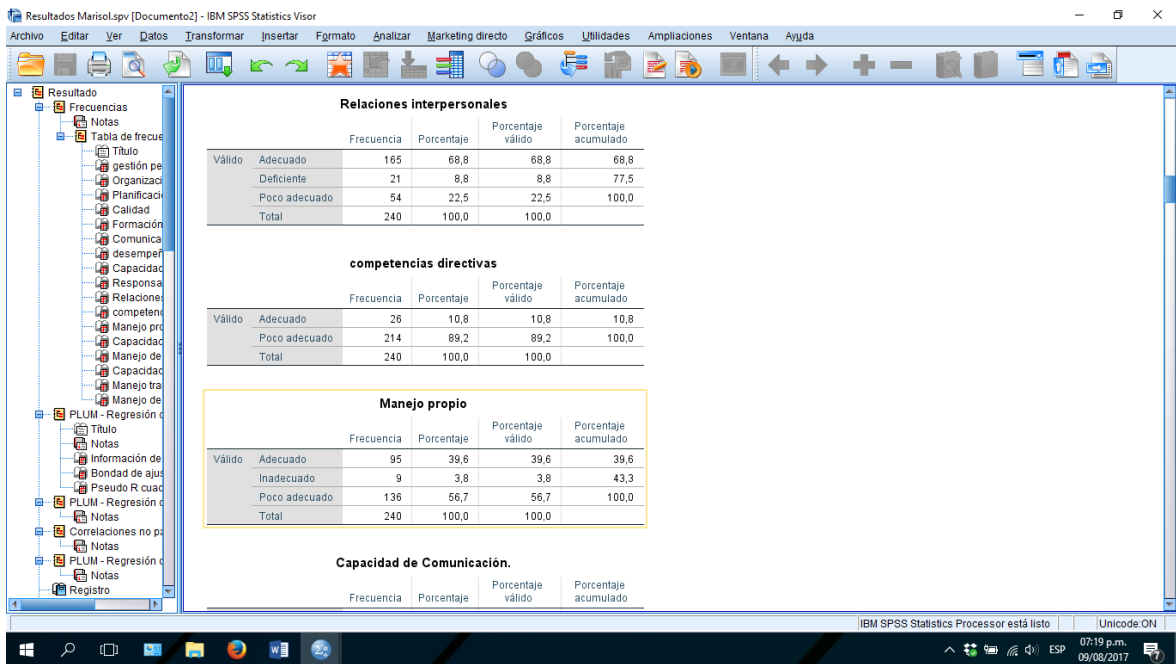
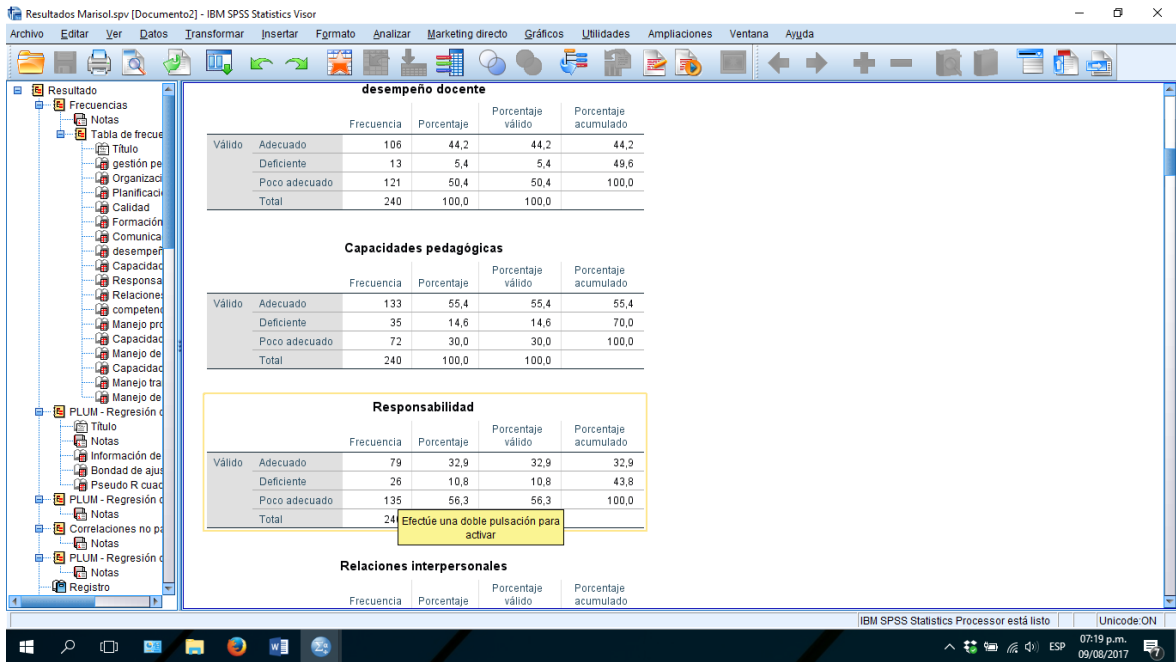
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	40	16,7	16,7	16,7
Bueno	128	53,3	53,3	70,0
Regular	72	30,0	30,0	100,0
Total	240	100,0	100,0	

**Comunicación**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	43	17,9	17,9	17,9
Bueno	56	23,3	23,3	41,3
Regular	141	58,8	58,8	100,0
Total	240	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

07:19 p.m. 09/08/2017



Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado

- Frecuencias
  - Notas
  - Tabla de frecuencias
    - Título
    - gestión pe
    - Organizaci
    - Planificaci
    - Calidad
    - Formación
    - Comunica
    - desempeñ
    - Capacidad
    - Responsa
    - Relacione
    - competen
    - Manejo pro
    - Capacidad
    - Manejo de
    - Capacidad
    - Manejo tra
    - Manejo de
  - PLUM - Regresión c
    - Título
    - Notas
    - Información de
    - Bondad de ajust
    - Pseudo R cuadr
  - PLUM - Regresión c
    - Notas
  - Correlaciones no p
    - Notas
  - PLUM - Regresión c
    - Notas
  - Registro

**Capacidad de Comunicación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	85	35,4	35,4	35,4
	Inadecuado	4	1,7	1,7	37,1
	Poco adecuado	151	62,9	62,9	100,0
Total		240	100,0	100,0	

**Manejo de la diversidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	102	42,5	42,5	42,5
	Inadecuado	24	10,0	10,0	52,5
	Poco adecuado	114	47,5	47,5	100,0
Total		240	100,0	100,0	

**Capacidad de la ética**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	40	16,7	16,7	16,7
	Inadecuado	21	8,8	8,8	25,4
	Poco adecuado	179	74,6	74,6	100,0
Total		240	100,0	100,0	

**Manejo transcultural**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	79	32,9	32,9	32,9
	Inadecuado	48	20,0	20,0	52,9
	Poco adecuado	113	47,1	47,1	100,0
Total		240	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON 07:19 p.m. 09/08/2017

Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado

- Frecuencias
  - Notas
  - Tabla de frecuencias
    - Título
    - gestión pe
    - Organizaci
    - Planificaci
    - Calidad
    - Formación
    - Comunica
    - desempeñ
    - Capacidad
    - Responsa
    - Relacione
    - competen
    - Manejo pro
    - Capacidad
    - Manejo de
    - Capacidad
    - Manejo tra
    - Manejo de
  - PLUM - Regresión c
    - Título
    - Notas
    - Información de
    - Bondad de ajust
    - Pseudo R cuadr
  - PLUM - Regresión c
    - Notas
  - Correlaciones no p
    - Notas
  - PLUM - Regresión c
    - Notas
  - Registro

**Capacidad de la ética**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	40	16,7	16,7	16,7
	Inadecuado	21	8,8	8,8	25,4
	Poco adecuado	179	74,6	74,6	100,0
Total		240	100,0	100,0	

**Manejo transcultural**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	79	32,9	32,9	32,9
	Inadecuado	48	20,0	20,0	52,9
	Poco adecuado	113	47,1	47,1	100,0
Total		240	100,0	100,0	

**Manejo de equipos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuado	44	18,3	18,3	18,3
	Inadecuado	35	14,6	14,6	32,9
	Poco adecuado	161	67,1	67,1	100,0
Total		240	100,0	100,0	

**PLUM - Regresión ordinal**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON 07:19 p.m. 09/08/2017

Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

PLUM - Regresión ordinal

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	240,126			
Final	137,943	102,183	2	,020

Función de enlace: Logit.

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	46,916	75	,995
Desviación	42,528	75	,999

Función de enlace: Logit.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,347
Nagelkerke	,422
McFadden	,246

Función de enlace: Logit.

PLUM VAR00011 BY VAR00001  
/CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) PCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON

07:20 p.m.  
09/08/2017

Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

PLUM - Regresión ordinal

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1708,191			
Final	1337,141	371,049	2	,000

Función de enlace: Logit.

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	4435,197	6675	1,000
Desviación	1159,090	6675	1,000

Función de enlace: Logit.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,787
Nagelkerke	,787
McFadden	,179

Función de enlace: Logit.

PLUM VAR00007 BY VAR00002  
/CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) PCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)  
/LINK=LOGIT  
/PRINT=FIT PARAMETER SUMMARY.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON | H: 165, W: 448 pt.

07:20 p.m.  
09/08/2017

\*Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

/CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) FCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)  
/LINK=LOGIT  
/PRINT=FIT PARAMETER SUMMARY.

### PLUM - Regresión ordinal

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1110,299			
Final	1062,991	47,308	2	,040

Función de enlace: Logit

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1502,192	1568	,881
Desviación	750,641	1568	1,000

Función de enlace: Logit

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,179
Nagelkerke	,179
McFadden	,027

Función de enlace: Logit

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON

07:21 p.m.  
09/08/2017

\*Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

### PLUM - Regresión ordinal

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1398,072			
Final	1317,426	80,645	2	,000

Función de enlace: Logit

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2388,303	2848	1,000
Desviación	978,605	2848	1,000

Función de enlace: Logit

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,285
Nagelkerke	,285
McFadden	,039

Función de enlace: Logit

PLUM VAR00011 BY VAR00003  
/CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) FCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON

07:21 p.m.  
09/08/2017

\*Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Información de ajuste de los modelos  
 Bondad de ajuste  
 Pseudo R cuadrado  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Notas  
 Correlaciones no paramétricas  
 Notas  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Notas  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos  
 Bondad de ajuste  
 Pseudo R cuadrado  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos  
 Bondad de ajuste  
 Pseudo R cuadrado  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos

/PRINT=FIT PARAMETER SUMMARY.

### PLUM - Regresión ordinal

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	-2	1430,543		
Final		1305,264	2	,000

Función de enlace: Logit.

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2656,390	2937	1,000
Desviación	971,606	2937	1,000

Función de enlace: Logit.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,407
Nagelkerke	,407
McFadden	,061

Función de enlace: Logit.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON

07:21 p.m. 09/08/2017

\*Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Notas  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Notas  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos  
 Bondad de ajuste  
 Pseudo R cuadrado  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos  
 Bondad de ajuste  
 Pseudo R cuadrado  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos  
 Bondad de ajuste  
 Pseudo R cuadrado  
 Registro  
 PLUM - Regresión ordinal  
 Título  
 Notas  
 Información de ajuste de los modelos

**Información de ajuste de los modelos**

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	-2	1122,316		
Final		1086,205	2	,325

Función de enlace: Logit.

**Bondad de ajuste**

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1521,435	1617	,956
Desviación	760,289	1617	1,000

Función de enlace: Logit.

**Pseudo R cuadrado**

Cox y Snell	,140
Nagelkerke	,140
McFadden	,021

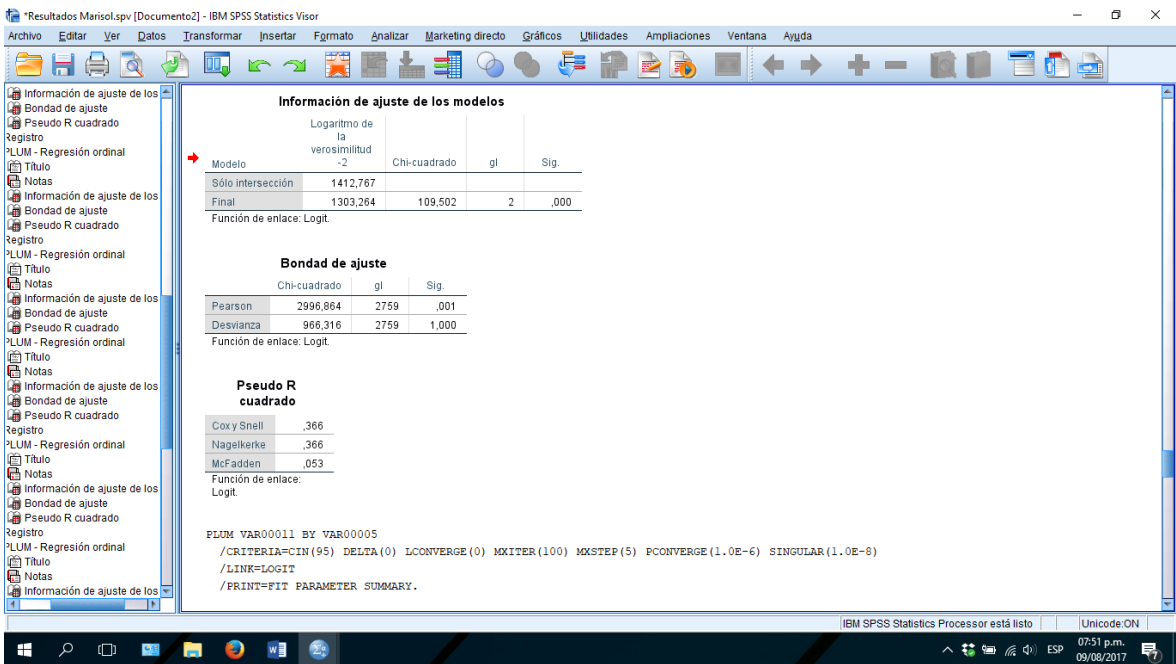
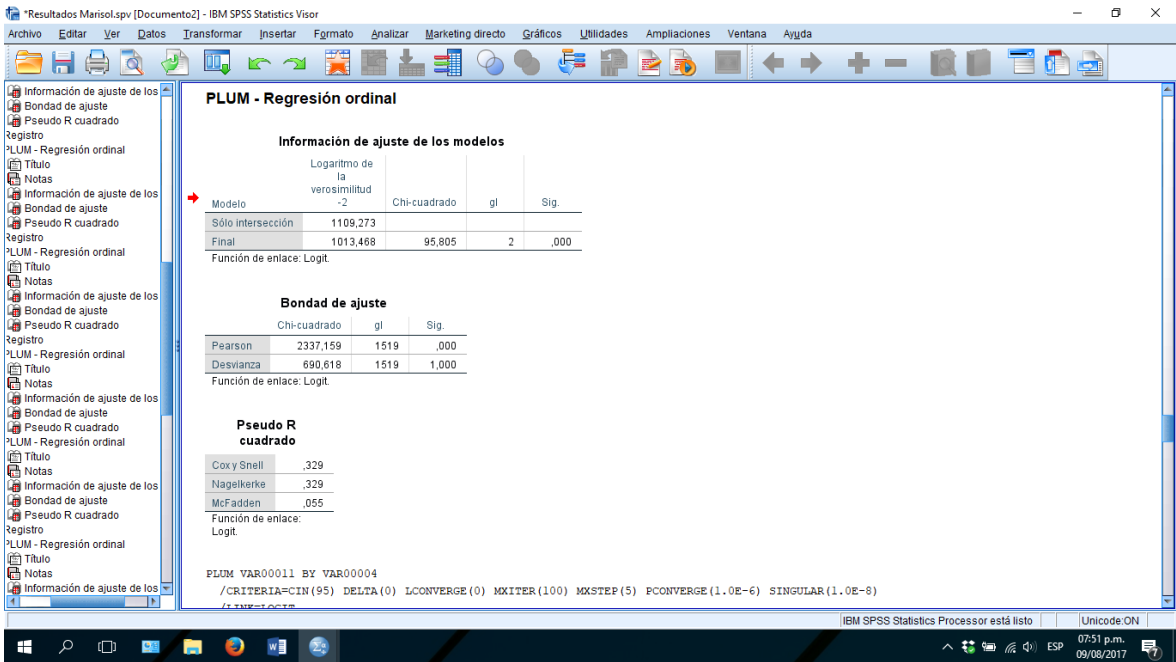
Función de enlace: Logit.

PLUM VAR00007 BY VAR00004  
 /CRITERIA=CIN(95) DELTA(0) LCONVERGE(0) MXITER(100) MXSTEP(5) PCONVERGE(1.0E-6) SINGULAR(1.0E-8)  
 /LINK=LOGIT  
 /PRINT=FIT PARAMETER SUMMARY.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON

07:22 p.m. 09/08/2017







\*Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

PLUM - Regresión ordinal

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1075,175			
Final	990,612	84,563	2	,000

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	1513,786	1274	,000
Desviación	681,495	1274	1,000

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,297
Nagelkerke	,297
McFadden	,048

Función de enlace: Logit.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON | 07:52 p.m. | 09/08/2017

\*Resultados Marisol.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

PLUM - Regresión ordinal

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1345,290			
Final	1304,068	41,222	2	,029

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2558,179	2314	,000
Desviación	952,728	2314	1,000

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,158
Nagelkerke	,158
McFadden	,020

Función de enlace: Logit.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode ON | 07:53 p.m. | 09/08/2017

	gestión pedagógica																																																
	Organización											Planificación											Calidad											Formación							Comunicación								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
Director 1	5	3	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	4	3	5	5	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	1	2	1	1	2	3	1	2	2				
Director 2	5	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	1	3	3	5	4	3	2	5	4	4	4	4	1	5	2	1	5	4	5	5	4	5	1	2	5	1	2	5	1	5	5	2	5	3				
Director 3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	2	5	2	4	4	5	5	1	1	2	1	2	4	3	1	2	2	2				
Director 4	3	3	5	3	2	3	3	5	3	5	4	4	5	4	3	5	2	3	4	4	3	4	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2				
Director 5	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	4	5	3	4	2	5	5	3	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	1	2	1	1	4	1	2	1	1	1	1					
Director 6	3	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	4	2	3	4	5	4	4	5	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1				
Director 7	1	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	4	1	4	3	5	4	3	3	3	3	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	1	2	1	2	4	1	2	2	2	1	1	2	2			
Director 8	2	3	4	1	3	4	3	3	2	3	5	1	1	5	1	3	4	1	5	3	3	4	1	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	1	1	1	4	1	4	2	2	2	5	2				
Director 9	4	4	3	2	3	4	3	4	3	5	3	4	3	1	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2			
Director 10	5	5	4	1	4	4	5	5	4	3	5	1	3	4	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	1	5	2	2	3	3	3	3	3	3				
Director 11	5	3	2	5	3	5	4	3	4	4	2	5	2	5	2	5	5	2	5	5	2	4	3	5	1	4	4	5	4	4	4	4	5	1	1	1	3	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2		
Director 12	2	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	1	3	5	2	3	1	3	1	3	1	1			
Director 13	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	5	2	5	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2			
Director 14	5	5	4	3	4	4	5	4	4	2	1	5	3	5	2	5	5	5	5	3	4	3	1	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	1	2	1	2		
Director 15	3	5	3	3	4	5	4	5	3	5	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Director 16	5	1	3	4	3	2	5	1	3	5	3	2	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	
Director 17	5	3	3	3	4	3	5	2	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	
Director 18	4	2	3	2	2	5	3	1	4	5	3	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	1	1	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2		
Director 19	4	1	4	1	2	5	2	5	5	4	1	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	2	5	5	5	4	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	
Director 20	3	4	3	5	3	1	4	3	1	3	5	5	1	1	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	4	4	2	1	4	5	5	4	5	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
Director 21	4	2	5	2	2	5	3	5	5	3	5	4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	1	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	
Director 22	5	3	2	5	4	1	3	5	4	1	2	3	5	2	5	4	4	5	4	5	4	3	1	4	3	4	5	4	5	4	5	5	1	3	1	2	3	1	2	3	3	4	1	3	3	4	1	3	
Director 23	5	4	1	4	4	1	5	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	2	1	2	4	4	2	2	2	1	3	1	2	1	3	
Director 24	5	4	2	5	3	4	5	4	3	2	1	2	1	3	3	1	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	
Director 25	4	5	1	5	3	5	5	3	5	5	4	4	3	3	2	1	2	1	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	1	1	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	3	1	2	1	3
Director 26	4	5	4	4	5	3	3	3	2	3	5	3	1	5	1	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	2	3	5	5	4	4	4	1	2	1	1	5	4	4	2	1	1	5	4	4	2	1	1	
Director 27	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	1	3	5	4	2	4	5	4	5	4	5	4	4	3	2	4	4	1	1	2
Director 28	3	2	4	2	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	
Director 29	3	1	5	2	4	4	3	5	4	4	3	3	2	3	4	5	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	2	1	3	2	5	2	4	5	4	3	4	1	3	2	4	3
Director 30	1	4	5	5	3	4	5	3	5	3	5	4	3	3	2	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	1	2	1	1	4	3	1	2	2	1	1	2	2	1	1
Director 31	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	5	2	1	3	1	5	3	4	5	3	1	5	3	4	5	3	1	1	
Director 32	1	3	4	4	5	5	3	4	3	3	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	2	2	3	2	5	4	4	5	4	4	1	4	5	4	1	4	1
Director 33	5	1	5	4	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	1	2	5	2	1	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	2	1	3	1	2	3	5	4	2	1	3	5	3	4	2	1	1
Director 34	1	5	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	5	4	2	3	5	4	4	5	1	2	3	1	5	3	4	5	4	2	1	1	2	1
Director 35	1	2	2	5	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	5	1	3	3	1	2	1	2	1	1	3	5	4	3	4	4	5	4	2	1	3	2	5	3	4	5	3	4	5	3	4	3	4
Director 36	2	5	2	3	1	3	2	4	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	4	5	4	4	5	1	1	2	3	1	2	3	5	4	5	3	1	1
Director 37	2	1	3	5	2	5	3	1	3	4	3	3	2	1	1	1	4	5	1	3	1	2	5	1	3	2	5	4	2	4	5	4	4	3	5	1	2	2	1	5	2	5	4	3	1	2	1	1	
Director 38	4	5	2	3	5	1	2	4	3	5	3	2	5	5	5	2	3	4	4	1	2	2	1	3	5	4	2	4	5	4	5	4	5	2	1	4	2	4	2	4	5	2	4	4	2	4	4	1	1
Director 39	4	1	4	3	3	1	2	1	5	2	2	3	2	1	2	1	5	4	2	2	5	1	2	4	4	3	2	3	5	4	4	5	4	2	1	4	2	5	4	5	4	3	1	2	1	2	1	1	1
Director 40	2	2	1	2	4	1	2	5	5	3	1	1	3	2	5	2	1	2	2	4	1	2	3	2	3	4	5	2	4	5	4	5	2	1	3	2	5	1	4	2	5	4	4	5	3	1	4	5	





	desempeño docente																			
	Capacidades pedagógicas								Responsabilidad						Relaciones interpersonales					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Director 1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
Director 2	2	3	4	4	5	2	4	5	3	5	1	5	2	1	5	2	1	5	4	5
Director 3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	2	5	2	4	4	5	
Director 4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
Director 5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	
Director 6	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	
Director 7	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	
Director 8	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
Director 9	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	
Director 10	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	
Director 11	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	
Director 12	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	
Director 13	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	
Director 14	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	
Director 15	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
Director 16	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
Director 17	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	
Director 18	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	
Director 19	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	2	5	5	5	4	5	
Director 20	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	2	1	4	5	5	5	4	
Director 21	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	4	
Director 22	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
Director 23	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
Director 24	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
Director 25	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	
Director 26	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	
Director 27	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	
Director 28	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	
Director 29	5	2	3	5	4	5	3	3	2	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	
Director 30	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	
Director 31	4	3	4	5	3	4	4	3	4	2	5	4	3	3	3	5	4	3	4	
Director 32	5	3	4	5	3	5	4	4	2	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	
Director 33	4	2	4	5	3	4	3	4	2	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	
Director 34	5	3	4	5	3	4	3	4	2	3	5	4	2	3	5	4	5	4	5	
Director 35	4	3	2	5	3	4	4	5	3	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	
Director 36	4	3	5	5	2	4	3	4	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	5	
Director 37	5	3	4	5	2	3	4	5	2	3	5	4	2	4	5	4	5	4	3	
Director 38	5	2	4	5	2	4	4	5	2	3	5	4	2	4	5	4	5	4	4	
Director 39	3	2	4	5	2	4	5	3	2	4	4	3	2	3	5	4	4	5	4	
Director 40	5	4	4	5	3	4	2	4	2	3	4	5	2	4	5	4	5	4	5	
Director 41	5	2	4	5	4	3	4	3	2	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	
Director 42	5	2	4	5	3	4	3	4	2	3	4	5	2	4	5	4	5	4	5	
Director 43	5	2	4	5	2	4	5	4	2	3	4	5	2	4	5	4	5	4	5	
Director 44	4	2	4	5	3	4	5	4	2	3	4	5	2	4	5	4	5	4	5	
Director 45	5	2	4	5	3	4	3	4	2	3	4	5	2	4	5	4	5	4	5	
Director 46	5	2	4	5	2	4	3	4	2	3	4	5	2	4	5	4	5	4	4	
Director 47	5	4	4	5	3	4	3	4	2	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	
Director 48	5	2	4	5	2	4	3	4	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	4	
Director 49	5	2	4	5	2	4	5	4	2	4	4	3	2	4	5	4	5	4	5	
Director 50	5	2	4	5	3	4	4	5	2	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	
Director 51	5	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3	3	4	5	2	5	4	3	
Director 52	4	2	4	5	2	3	4	5	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	5	
Director 53	5	2	4	5	3	4	3	4	2	3	4	5	2	3	5	4	5	4	3	
Director 54	5	2	3	5	3	4	5	4	3	4	5	4	2	4	5	4	5	4	3	
Director 55	4	2	4	5	3	4	3	4	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	5	
Director 56	4	2	4	5	2	4	3	4	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	5	
Director 57	5	2	4	5	3	4	3	4	2	5	4	5	4	2	4	5	4	3	5	
Director 58	5	2	4	5	3	4	3	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	3	5	
Director 59	5	4	3	5	3	4	4	5	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	3	
Director 60	5	4	2	4	3	4	5	3	2	4	5	4	2	4	3	4	5	4	4	
Director 61	5	4	5	5	3	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	5	4	3	
Director 62	5	2	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	5	4	3	
Director 63	5	2	4	5	3	4	3	5	4	3	4	5	2	4	4	3	5	4	3	
Director 64	5	2	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	2	4	5	4	5	4	3	
Director 65	5	4	3	5	4	3	5	3	5	4	4	5	2	4	4	4	4	3	5	
Director 66	5	2	4	5	3	4	2	4	2	4	5	4	2	4	3	4	4	3	5	
Director 67	5	2	4	5	3	4	2	4	2	4	5	4	2	3	4	5	4	4	5	
Director 68	4	2	4	5	4	5	4	5	2	4	5	4	2	4	2	4	5	4	3	
Director 69	5	4	5	5	3	4	2	4	2	4	5	4	2	4	4	5	5	4	3	
Director 70	5	2	4	5	3	4	3	4	2	4	5	4	2	5	4	5	5	4	3	
Director 71	5	2	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5	4	5	
Director 72	5	2	4	5	3	4	3	5	4	3	5	4	2	3	4	5	5	3	4	
Director 73	5	2	4	5	2	4	2	3	2	4	5	4	2	4	3	5	5	4	3	
Director 74	5	2	4	5	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	5	5	4	5	
Director 75	5	2	4	5	2	2	4	4	2	3	4	5	2	4	3	5	4	5	3	
Director 76	5	2	4	5	3	4	5	3	2	4	5	3	2	4	3	5	5	3	4	
Director 77	5	2	5	5	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	
Director 78	5	2	4	5	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	5	3	
Director 79	4	2	4	5	4	3	5	3	4	4	4	2	4	3	5	2	4	5	2	
Director 80	1	2	5	1	5	5	5	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 81	1	1	2	1	4	3	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 82	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 83	1	2	1	1	4	1	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 84	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 85	1	2	1	2	4	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 86	1	1	1	1	4	2	2	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 87	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 88	1	1	2	1	5	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 89	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 90	1	1	1	3	5	2	3	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 91	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 92	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 93	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 94	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Director 95	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	4	4	4							









**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 **"La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas y su incidencia en el desempeño docente y las competencias directivas 2017"** de la estudiante **Marisol Molina Salas**; 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 constato **19%** 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 de 2018



---

Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101





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)

MOLINA SALAS, HARISOL

D.N.I. : 07752376

Domicilio : Calle 1 Mz A Lt 1F. Urb. Sesqui-centenario. Callao

Teléfono : Fijo : 6557359 Móvil : 924230924

E-mail : link3110@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : DOCTORA  Doctorado

Mención : GESTION PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

MOLINA SALAS, HARISOL

Título de la tesis:

LA GESTION PEDAGÓGICA DE LA UGEL 04 COMAS Y SU

INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LAS COMPETENCIAS

DIRECTIVAS 2017

Año de publicación : 2018

### 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 : 09-11-2018



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Molina Sales, Marisol

INFORME TITULADO:

La gestión pedagógica de la UGEL 04 Comas y su  
incidencia en el desempeño docente y las competencias  
directivas 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad.

SUSTENTADO EN FECHA: 24 de agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por unanimidad

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN