



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Competencias gerenciales en la gestión de los procesos  
pedagógicos de los Directores de la  
UGEL N° 04 Trujillo-2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTORA:**

Mg. Castillo Pestana, Zoila Rosa

**ASESOR:**

Dr. Morales Salazar, Pablo Otoniel

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**PERÚ - 2019**



## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Grados Vásquez Martin Manuel

**PRESIDENTE**

---

Dra. Cruzado Salazar María Peregrina

**SECRETARIA**

---

Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A mis queridos padres, Fernando y Nancy, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad e inteligencia.

A mi hijo, Bryan quien es mi mayor motivo para nunca rendirme en los estudios y poder ser un ejemplo de vida para él, hoy y siempre.

A mi tía Marcela, quien, con sus consejos y apoyo incondicional en todo momento de mi vida, estoy logrando mis sueños, personal y profesional.

A mí querido y recordado hermano Fritz, que siempre estuvo orgulloso de mi persona y que desde el cielo celebra mis logros alcanzados.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por saber guiarme por el buen camino, dándome las fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la fe y la esperanza, ni la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia, por darme todo su amor, apoyo y confianza; además por compartir momentos inolvidables en mi vida.

Al Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel, por su paciencia y sabias enseñanzas brindadas, que nos han servido para organizar el presente trabajo de investigación y otorgarle al mismo, el rigor científico y metodológico que todo estudio de esta naturaleza debe tener, y sobre todo por el apoyo incondicional que tiene para con nosotros, sus alumnos.

La Autora

## DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Mg. Castillo Pestana, Zoila Rosa, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo; declaro que el trabajo académico titulado “Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018”, presentada, en 320 folios para la obtención del grado académico de Doctora es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 04 de enero de 2019



---

Mg. Castillo Pestana, Zoila Rosa  
DNI N° 17938191

## PRESENTACIÓN

### Señores Miembros del Jurado:

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presento a vuestra consideración el presente trabajo de investigación intitulado: **Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018**, con la finalidad de obtener el Grado de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. La investigación se ha ceñido estrictamente a los cánones impuestos por la metodología de investigación científica, esperando por ello cumplir con los requisitos para su aprobación.

Por lo expuesto, señores Miembros del Jurado, recibo vuestros aportes y sugerencias para seguir mejorando el presente trabajo de investigación, así como la comprensión ante errores involuntarios que sabré enmendar.

La Autora

## ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Trabajos previos	24
1.2.1. A nivel internacional	24
1.2.2. A nivel nacional	30
1.2.3. A nivel regional	36
1.3. Teorías relacionadas al tema	42
1.3.1. Variable competencias gerenciales	42
1.3.1.1. Definiciones de competencias gerenciales	42
1.3.1.2. Características de las competencias gerenciales	53
1.3.1.3. Importancia de las competencias gerenciales	53
1.3.1.4. Tipos o clases de competencias gerenciales	54
1.3.1.5. Dimensiones de la variable competencias gerenciales	59
1.3.1.6. Teorías de las competencias gerenciales	62
1.3.1.7. Enfoques de las competencias gerenciales	66
1.3.1.8. Doctrinas de las competencias gerenciales	69
1.3.1.9. Fundamentos de las competencias gerenciales	70
1.3.1.10. Modelos de competencias gerenciales	72
1.3.1.11. Principios de las competencias gerenciales	77
1.3.2. Variable gestión de los procesos pedagógicos	80
1.3.2.1. Definiciones de gestión de los procesos pedagógicos	80
1.3.2.2. Características de la gestión de los procesos	90

Pedagógicos	
1.3.2.3. Importancia de gestión de los procesos pedagógicos	91
1.3.2.4. Modelos de gestión de los procesos pedagógicos	93
1.3.2.5. Dimensiones de gestión de los procesos pedagógicos	94
1.3.2.6. Teorías de la gestión de los procesos pedagógicos	95
1.3.2.7. Enfoques de la gestión de los procesos pedagógicos	99
1.3.2.8. Doctrinas de la gestión de los procesos pedagógicos	104
1.3.2.9. Fundamentos de la gestión de procesos pedagógicos	108
1.3.3. Relación de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos	112
1.3.4. Paradigmas de la gestión de los procesos pedagógicos	113
1.3.5. Paradigmas de la investigación	116
1.4. Formulación del problema	117
1.5. Justificación del estudio	118
1.5.1 Criterios de justificación del estudio	119
a) Valor teórico	119
b) Utilidad metodológica	120
c) Implicancias	120
d) Relevancia social	121
e) Legal	122
f) Epistemológica	123
g) Conveniencia	123
1.6. Hipótesis	126
1.6.1. Hipótesis de investigación	126
1.6.2. Hipótesis nula	126
1.6.3. Hipótesis específicas	126
1.7. Objetivos	127
1.7.1. Objetivo general	127
1.7.2. Objetivos específicos	128
II. MÉTODO	130
2.1. Diseño de investigación	131
2.2. Variables	132
2.2.1. Variable independiente: competencias gerenciales	132



2.2.2. Variable dependiente: gestión de los procesos pedagógicos	132
2.2.3. Operacionalización de variables	134
2.3. Población y muestra	136
2.3.1. Población	136
2.3.2. Muestra	136
2.3.2.1. Criterios de la selección de la muestra	137
2.3.3. Muestreo	139
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos	138
2.4.1. Técnicas	138
2.4.2. Instrumentos	138
2.4.3. Validez de instrumentos de recolección de datos	140
2.4.4. Confiabilidad de los instrumentos	141
2.5. Métodos de análisis de datos	142
2.5.1. Estadística descriptiva	142
2.5.2. Inferencia estadística	143
2.6. Aspectos éticos	143
III. RESULTADOS	144
3.1. Descripción de resultados	144
3.2. Contrastación de las hipótesis	148
3.2.1. Contrastación de la hipótesis general	150
3.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas	151
IV. DISCUSIÓN	162
V. CONCLUSIONES	187
VI. RECOMENDACIONES	191
VII. PROPUESTA	193
7.1 PROPUESTA PEDAGÓGICA	193
7.2 JUSTIFICACIÓN	193
7.3 FUNDAMENTO	196
7.4 ENFOQUES	197
7.5 OBJETIVOS	198
7.6 METAS	199

7.7 ESTRATEGIAS	199
7.8 ACCIONES PREVIAS AL TALLER	200
7.9 DISTRIBUCIÓN CURRICULAR	201
7.10 RESPONSABLE	207
7.11 RECURSOS	207
7.12 PRESUPUESTO	208
7.13 POTENCIAL HUMANO	208
7.14 EVALUACIÓN	209
RELACION DE EXPERTOS EN INVESTIGACION QUE VALIDARON MI PROPUESTA DE TALLER SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES	
VIII.REFERENCIAS	211
ANEXOS	222
ANEXO 1: Los 4 fundamentos filosóficos	222
ANEXO 2: Matriz de puntuaciones de la variable competencias gerenciales	223
ANEXO 3: Matriz de puntuaciones de la gestión de procesos pedagógicos	224
ANEXO 4: Fichas de validación de contenido de los instrumentos	225
ANEXO 5: Ficha resumen de los expertos validados	238
ANEXO 6: Validación de constructo de las variables	274
ANEXO 7: Instrumentos de recolección de datos	281
ANEXO 8: Fichas técnicas de los instrumentos	288
ANEXO 9: Constancia del desarrollo de investigación emitida por la institución.	305
ANEXO 10: Matriz de consistencia interna de la tesis	306
ANEXO 11: Panel fotográfico	313

## RESUMEN

La educación es el factor principal del desarrollo de los países, depende mucho de la educación la cultura de un pueblo, nuestro país está lejos de ser un país con educación, porque estamos inmersos en la corrupción en todos los estamentos estatales, la delincuencia es pan de todos los días. La educación se genera en los hogares y se complementa en la institución educativa, es en esta última, donde se forma a los futuros ciudadanos por lo tanto la enseñanza debe ser de calidad para que los estudiantes tengan un buen aprendizaje, que es responsabilidad directa de los directivos y de los docentes; los directivos tienen que ser competentes para realizar una buena gestión educativa.

En la UGEL 04 Trujillo Sur Este existen directores que no demuestran dominio de competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos, motivo por el cual el nivel de aprendizaje de los estudiantes no es el adecuado, como está comprobado por los exámenes PISA. La presente investigación tiene el propósito de determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 04. Se empleó el método hipotético-deductivo. El estudio es de diseño correlacional causal, con un enfoque cuantitativo; la muestra estuvo constituida por 70 directores, el muestreo fue no paramétrico por conveniencia. Se aplicaron dos cuestionarios que permitieron determinar el nivel regular en competencias gerenciales con 48% y en gestión de los procesos pedagógicos con 58%. Los datos fueron procesados en Excel y SPSS v24 para obtener tablas y figuras; y los estadísticos, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, con lo que se comprobó que la distribución es no normal.

Se aplicó la tabla de contingencia teniendo como resultado que el 30% de directores perciben el nivel regular en competencias gerenciales sobre la gestión de los procesos pedagógicos. El coeficiente Tau-b de Kendall = 0.407 con p-valor = 0,000 y el Rho de Spearman = 0.501 con p-valor = 0.000, ambos p-valor < 0.01; por lo que se rechaza la hipótesis nula; concluyendo que existe una relación causal

positiva moderada significativa entre la variable independiente competencias gerenciales y la variable dependiente gestión de los procesos pedagógicos.

**Palabras Clave:** Competencia Gerencial, Procesos Pedagógicos, Docente, Institución Educativa, Calidad Educativa.

## ABSTRACT

Education is the main factor of the development of the countries, it depends a lot on the education the culture of a people, our country is far from being a country with education, because we are immersed in corruption in all the state, delinquency is bread everyday. Education is generated in homes and complemented in the educational institution, it is in the latter, where future citizens are trained, therefore the teaching must be of quality so that students have a good learning, which is the direct responsibility of the managers and the teachers; the managers have to be competent to carry out a good educational management.

In the UGEL 04 Trujillo Sur Este there are directors who do not demonstrate mastery of management skills in the management of pedagogical processes, which is why the level of student learning is not adequate, as proven by the PISA exams. The present investigation has the purpose of determining the causal relationship between the managerial competences and the management of the pedagogical processes of the directors of the educational institutions of the UGEL 04. The hypothetico-deductive method was used. The study is of causal correlational design, with a quantitative approach; the sample consisted of 70 directors, the sample was nonparametric for convenience. Two questionnaires were applied that allowed to determine the regular level in managerial competences with 48% and in management of the pedagogical processes with 58%. The data was processed in Excel and SPSS v24 to obtain tables and figures; and the statistics, the Kolmogorov-Smirnov test was used, which proved that the distribution is not normal.

The contingency table was applied, with the result that 30% of managers perceive the regular level in managerial competences on the management of pedagogical processes. The coefficient Tau-b of Kendall = 0.407 with p-value = 0.000 and the Rho of Spearman = 0.501 with p-value = 0.000, both p-value <0.01; so the null hypothesis is rejected; concluding that there is a moderate significant positive causal relationship between the independent variable managerial competencies and the dependent variable management of the pedagogical processes.

**Keywords:** Management Competence, Pedagogical Processes, Teacher, Educational Institution, Educational Quality.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En una organización el trabajo de las personas no solo se valora la inteligencia sino también por la capacidad de control a sí misma y el tener la capacidad de administrar a otras personas. El Estado a través del Ministerio de Educación asigna o contrata a docentes que demuestran ser inteligentes al obtener el puntaje que se requiere para tal fin en los exámenes a que son sujetos; Tienen conocimientos académicos y técnicos que les permiten desarrollar su labor administrativa en una institución educativa; pero, en su gran mayoría, no poseen competencias gerenciales que les permita un desempeño sobresaliente en la Dirección de la entidad educativa que se le asignó. Los directores de las instituciones educativas necesitan tener experiencia, habilidad, conocimiento, actitud, motivación, valores, características personales positivas, que en su conjunto se integran para formar las competencias gerenciales, las que contribuyen a lograr resultados esperados para nuestra buena educación.

La manera como se hace gestión en las instituciones educativas repercute en el logro del éxito o del fracaso. Por lo que la gestión depende de las competencias gerenciales que tengan los directores, de tal manera que tienen que aceptar las exigencias actuales, interno y externo, de la institución educativa, como comportamientos o estilos de forma dinámica, por lo que deben desarrollar competencias (Aristimuño et al., 2007). Desde esta perspectiva, según Morillo (2016), el director mediante el ejercicio de sus competencias gerenciales es el responsable de la calidad de la educación que se imparte en su institución educativa a través del manejo de sus procesos como: planificación, organización, dirección, control, los cuales son decisivos para desarrollar las actividades educativas.

En una institución educativa, el director debe desarrollar competencias que le ayuden de manera óptima en el desempeño de sus funciones gerenciales y académicas, para que logre alcanzar los objetivos y metas institucionales. De acuerdo a Maduro y Rietveldt (2009) un director para ser un gerente eficiente debe contar con habilidades, conocimientos y competencias que le permitan liderar, gestionar recursos, diseñar y ejecutar proyectos educativos; asimismo

ayudar al desarrollo de los actores educativos de su institución; que conlleve a tener el desempeño adecuado de sus funciones gerenciales, con eficiencia, eficacia y calidad.

El desempeño de un director, como gerente de una institución educativa, de acuerdo a Bonache y Cabrera (2002), va a determinar el desarrollo de la entidad educativa, lo que va a depender de su habilidad al tomar correctas decisiones sobre las acciones o recursos para lograr objetivos que busquen mejorar la eficiencia en el desarrollo de las tareas educativas; asimismo, tener satisfechos a los actores educativos a su cargo. Los directores, en este caso, pueden conseguir mayor productividad en su institución. Si el director, consigue este valioso resultado, el personal docente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productivo.

Lo que significa que los directores deben contar con competencias gerenciales, conjunto de capacidades, que posibiliten la adaptación y desarrollo de los docentes en su labor educativa. Por lo que el director debe planificar y ejecutar estrategias, para obtener buenos resultados con la participación de docentes autónomos; lo que significa asumir el liderazgo apropiado en las diferentes situaciones laborales educativas, promoviendo de esta manera la optimización del trabajo de los docentes que están a su cargo, para tener buenos procesos pedagógicos.

El desarrollo de habilidades gerenciales en un director le permitirá brindar una educación de calidad; es decir ser capaces de desarrollarse en el ámbito emocional, laboral y tener una mentalidad de superación; por lo que la educación, en esta era de la comunicación y la globalización, necesita urgentemente una reforma educativa para lograr mejores aprendizajes, lo que se conseguirá con cambios sistémicos para mejorar los procesos pedagógicos que desarrollan los directores

El director para ser un líder en su institución educativa, debe tener bien en claro el rol y responsabilidad que le toca desempeñar para que genere un gran impacto



en el proceso de los aprendizajes; referente a los docentes tiene que apoyarlos, evaluarlos y acompañarlos para que tengan un buen desempeño en el aula y por ende mejorar el aprendizaje de sus estudiantes. El Ministerio de Educación reconoce el difícil rol de los directores, el ser líder y hacer buena gestión en la institución educativa que dirige, lo que implica tener responsabilidad centrada en el logro eficiente de los aprendizajes por parte de los estudiantes, con la interacción de todos los actores educativos.

Nuestra realidad educativa nos demuestra que un buen porcentaje de directores no poseen perfil de competencias, ellos actúan de manera autocrática, no consideran a los docentes al momento de tomar decisiones para dar solución a situaciones problemáticas de la institución educativa.

### **1.1. Realidad problemática**

La educación es compleja y cambiante, a través de la historia ha ido evolucionando de acuerdo a los intereses de los gobernantes de cada país y a la época; a comienzos de la humanidad el hombre tenía que aprender a recolectar los frutos y cazar, luego tenía que aprender a cultivar las plantas alimenticias, y criar animales; posteriormente tenía que estudiar para trabajar en las fábricas, en nuestra época el aprendizaje es para vivir en un mundo globalizado con un mercado altamente competitivo, donde la tecnología de la comunicación y el pensamiento crítico de las personas tienen que estar bien desarrolladas; lo que no está sucediendo en la mayoría de países del mundo, incluido el nuestro. De todas las causas posibles, tenemos que los directivos de las instituciones educativas, aún no están suficientemente preparados para dirigir una institución educativa, peor ahora que se está enfocando a la educación al mundo empresarial, ya los directores tienen que desarrollar competencias gerenciales para poder gestionar procesos pedagógicos y así prestar un servicio educativo de calidad.

En nuestro país vecino, en la educación de Chile, según Beltrán (2014), hay deficiencias en la estructura, procesos y resultados. Esto debería traducirse en prácticas que favorezcan a los procesos de enseñanza-

aprendizaje, en especial para los estudiantes que se ubican en contextos vulnerables. Asimismo, Bourdieu (2002) señala que los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas (JUTP), como se conoce en Chile a los profesores y coordinadores pedagógicos, demuestran una situación de incertidumbre y perplejidad en los liceos, donde se realizan dinámicas de interacción social entre grupos y clases sociales, segmentación y discriminación que hacen compleja la existencia de estos liceos.

Por su parte, el Ministerio de Educación (Mineduc) (2005, p. 31) evidencia que la calidad de la gestión educativa en Chile tiene deficiencias severas; el 89% de liceos de gestión pública demuestran un liderazgo incipiente, donde el logro más bajo corresponde a la conducción del liceo, porque el equipo directivo demuestra debilidad en la coordinación con el personal y las acciones de la institución educativa para el logro de los objetivos institucionales. Mansilla y Miranda (2010) manifiestan que este problema recae en la gestión pedagógica curricular, siendo responsables las Unidades Técnico Pedagógicas a través de los jefes.

Asimismo, en Chile, Ulloa et al. (2012) manifiestan que el Sistema de Medición de la Calidad y Equidad de la Educación (SIMCE), indica que el 46% de la población escolar que es atendida por las Municipalidades, presenta los resultados más bajos. Correspondiendo el 70% al sector socioeconómico más bajo. Este problema se deriva de los procesos de gestión de los Directores, quienes lo atribuyen, de manera relevante, a la falta de facultades para seleccionar, contratar y despedir a docentes; asimismo para administrar recursos económicos; se suma a este problema el mal uso del tiempo en la realización de las tareas de gestión. Lo que representa un factor inmovilizador de la gestión y el ejercicio de liderazgo de los directores.

En Colombia, más específicamente en la institución educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo, tenemos una muestra de la

problemática que se tiene en la gestión de procesos pedagógicos, así lo señala Uran (2016), recalcando que calidad en educación es consecuencia de la gestión de procesos pedagógicos, lo que tendría consecuencias a futuro, al señalar que con una educación mediocre la sociedad piensa a corto plazo, los resultados producto del esfuerzo y la disciplina serán despreciados; esto se debe a que el modelo pedagógico se presenta difuso, lo que impide hacer una correcta determinación sobre la gestión de los procesos pedagógicos referente a los planes de estudio por la falta de una teoría pedagógica. El mismo Uran (2016) se preocupa por la calidad educativa que lo relaciona con los procesos pedagógicos, que va desde lo neutro a la potenciación mínima.

Asimismo en Bogotá, Peña y López (2017), con respecto a la mejora de los procesos pedagógicos, señalan que es necesario que se fomente la innovación y la creatividad en el conocimiento, por que la sociedad y la tecnología están en constante evolución en este mundo globalizado. De tal manera que con una buena planificación estratégica e implementación de una plataforma virtual se puede modernizar la gestión administrativa, lo que permitiría una buena comunicación entre los alumnos y sus tutores; asimismo los apoderados tendrían acceso directo a tener información académica de sus respectivos pupilos.

En Honduras también se vive transformaciones en la educación, buscan el perfil de los directores para vincularlo con el aprendizaje de competencias relacionadas con el saber, saber hacer y saber ser. Asimismo buscan replantear el modelo de gestión educativa con una actuación directiva colegiada, para promover el trabajo en equipo, la delegación de tareas y la toma de decisiones compartidas; lo que implica innovar la práctica de los directivos incorporando un conjunto de competencias que deben ser evaluadas permanentemente. Según Cervantes (s.f.), los roles de los directivos que se caracterizan por ser autócratas y con funciones burocráticas, se busca cambiarlos por direcciones participativas, que den soporte técnico, que den solución a los conflictos.

A nivel nacional, tenemos a Freire y Miranda (2014), quienes señalan que la gestión que realiza el director en la institución educativa es un aspecto clave, con efectos sobre el aprendizaje de los estudiantes. Además mencionan que el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (Minedu, 2012) con respecto a la gestión escolar, establece que el director tiene la función de realizar la gestión de los procesos pedagógicos en su institución educativa; Para tal efecto es necesario trabajar con directores con capacidad de liderazgo, esto significa que, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director de la institución educativa no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Según la UMCE (2006) la gestión pedagógica en la realidad es una práctica que no se da porque la mayoría de los directores más se preocupan en funciones administrativas y burocráticas, restringiendo su labor pedagógica a realizar un deficiente acompañamiento al docente

A partir del año 1986, en el Perú, el término gestión se empieza a mencionar al crearse los Centros Educativos de Gestión Estatal (CEGE), los Centros Educativos de Gestión No Estatal (CEGNE) y los Centros Educativos de Gestión Cooperativa (CEGECOOP), destacando el desarrollo progresivo de la Gestión Educativa Institucional, que hasta estos momentos, tiene la finalidad de mejorar el aprendizaje con resultados eficientes. En 1995, en la estructura orgánica del Ministerio de Educación, aparecen las ahora denominadas Gerencia Regional de Educación (GRE) y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) como preocupación de mejorar la gestión institucional y pedagógica respectivamente, asimismo de la gestión de los recursos de aprendizaje, la eficiencia y productividad educativa; por ser parte de la política educativa que rige el sistema de acuerdo al marco legal vigente.

De acuerdo al Ministerio de Educación (2004, p. 25) la Institución Educativa tiene importancia porque es considerada como la única entidad de gestión que pertenece al sistema educativo descentralizado nacional, que se

convierte en una comunidad de aprendizaje pública o privada. Esto está reglamentado en la Ley General de Educación N° 28044. Desde entonces la gestión pedagógica se encarga en desarrollar los procesos de planificación y ejecución, cuya finalidad es lograr metas y objetivos. En una institución educativa, al realizar la organización académica bajo el liderazgo del director se debe de distribuir el trabajo docente y los recursos, asimismo se debe coordinar las actividades académicas, el monitoreo, la evaluación y la comunicación de los resultados; como también la toma de decisiones en consenso, al igual que la administración del tiempo y de los espacios. (Vargas, 2010, p. 13)

En la actualidad se está dando profundos cambios en el mundo y por ende en América Latina, según Gómez y Macedo (2010), el Perú está inmerso en estos cambios, no puede aislarse. El sistema educativo peruano alcanza un valor estratégico que permite mejorar la calidad del desarrollo de capacidades en sus actores. Debiéndose superar restricciones actuales, que por lo general radican en lo institucional y en su deficiente organización y gestión.

Con respecto a la gestión en educación muchos lo entienden como el manejo de recursos humanos (docentes); otros, al manejo de recursos financieros; como también hay quienes lo relacionan con el conocimiento, las actitudes interpersonales para lograr una buena convivencia, promoviendo la construcción del propio aprendizaje. Asimismo lo consideran como administración.

En pleno Siglo XXI, aún predomina, en las zonas urbanas marginales y rurales, la enseñanza tradicional, el copiar y repetir la información impartida por el docente, también hay indiferencia ante la heterogeneidad y la capacidad de pensar con autonomía de los estudiantes; inclusive, ni los docentes ni las autoridades tienen la responsabilidad de los resultados de aprendizaje. Se está haciendo el esfuerzo para introducir nuevas

expectativas y demandas de aprendizajes, pero aún hay resistencia de parte de los docentes y autoridades educativas, lo que ha impedido que la educación a nivel escolar gire hacia el enfoque de desarrollo de capacidades.

Estando de acuerdo con Peña y López (2017), en nuestro país, la educación que se imparte en las instituciones educativas, como servicio, no tiene estrategias en el desarrollo del proceso pedagógico, debido a la ineficiente planificación. Los docentes imparten sus temas si lo creen pertinente y lo hacen en forma aislada, lo que se evidencia la falta de integración y trabajo en equipo para programar actividades que favorezcan la formación emocional e intelectual de los estudiantes. También se evidencia que en las reuniones que se realizan con los padres de familia, la comunicación es débil, casi no hay acercamiento para identificar las expectativas y necesidades en los procesos pedagógicos que los estudiantes necesitan para tener una eficiente formación académica. La gestión de los procesos pedagógicos en instituciones educativas se ve afectada, porque no hay organización ni programación de actividades para el año escolar, sólo se desarrollan de acuerdo a las circunstancias, lo que afecta al logro de metas y estándares que se requiere.

Haciendo una visión retrospectiva, observamos que la gestión de procesos pedagógicos que desarrollaba el director en la mayoría de instituciones educativas, hacía falta la capacidad adaptativa institucional que les permitan asumir cambios en el entorno educativo, los docentes no trabajan en forma colaborativa e integrada para dar solución a sus problemas y hacer un seguimiento de los avances en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A nivel regional, en el D.S. N° 015-2002-ED está establecido que el Área de Gestión Institucional (AGI), como órgano de línea, tiene como fin de potenciar las Instituciones Educativas Públicas en su funcionamiento y autonomía con el propósito de asegurar la calidad de los aprendizajes de

los estudiantes a través de un servicio educativo adecuado (Ministerio de Educación, 2002), de parte de los directores a través de sus competencias gerenciales para que realicen una adecuada gestión de los procesos pedagógicos en sus respectivas instituciones educativas.

La región La Libertad no escapa a la realidad educativa nacional, donde las instituciones educativas a nivel de aprendizaje han alcanzado bajo rendimientos, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales, debido a que no están acorde a la demanda educativa del Siglo XXI (Minedu, 2014). Las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, en su mayoría, realizan prácticas rutinarias de enseñanza tradicional, con una gestión homogénea desligada de los aprendizajes de vanguardia y dedicados más a lo administrativo. Tienen instrumentos de gestión que son sólo normativos y casi nada funcionales. La desconfianza y el conflicto predominan en la relación entre el personal que labora en la comunidad educativa. Ante esta problemática, mediante el Marco de Buen Desempeño del Directivo se busca la construcción de un nuevo sistema de dirección escolar, presentando un nuevo perfil de desempeño de los directores acorde a sus competencias para lograr una eficiente gestión de procesos pedagógicos con el fin de mejorar el aprendizaje que brinda la institución educativa.

En la gran mayoría de instituciones educativas de la UGEL N° 04 TSE los directores aún no conceptualizan bien lo que es gestión, es más no lo diferencian de lo administrativo con lo pedagógico. Porque la mayoría de directores no están gestionando en forma correcta el planeamiento, presupuesto, racionalización, estadística e infraestructura, que son los procesos administrativos. Asimismo, no se preocupan en realizar acciones de capacitación, no investigan ni monitorean adecuadamente, tampoco hacen una acertada supervisión ni evalúan los procesos de gestión pedagógica, es decir las actividades educativas, culturales, recreacionales y deportivas. Debido a la falta de conocimiento sobre gestión, hay una buena cantidad de directores que están involucrados en actos de mala

gestión institucional, pedagógica y administrativa, están involucrados en actos de corrupción, como es el caso de no contratar al personal que no es de su agrado, vulnerar el principio de probidad, uso indebido de los recursos institucionales, entre otros, lo que ha permitido que lleguen hasta el poder judicial.

Consideramos que es relevante el estudio sobre la importancia de las gestiones que se realiza en una institución educativa: institucional, pedagógica y administrativa. Lo que permite cambiar la cultura de la institución educativa como también lograr sus objetivos institucionales a través de una eficiente organización del recurso humano. Todo esto, es el propósito de nuestro estudio, que va a investigar el nivel de relación causal que existe entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos del personal directivo de la UGEL N° 04, Trujillo Sur Este, 2018.

## **1.2. Trabajos previos**

Para dar sustento a nuestra investigación se ha recurrido a estudios de investigadores que también se han preocupado por la problemática que presenta las competencias gerenciales de los directores, quienes deben realizar una eficiente gestión de los procesos pedagógicos en aras de conseguir calidad educativa en sus respectivas instituciones educativas. La bibliografía que se ha revisado está constituida por las tesis a nivel internacional, nacional y regional, que a continuación presentamos:

### **1.2.1. A nivel internacional**

Hernández (2017) en su tesis *“Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL”*. Universidad Enrique Díaz de León, México, empleó el método de estudio de caso, aplicado en la Dirección de Planeación y Gestión Académica, que se encarga de la capacitación de los docentes en la Universidad. Consideró el estudio de trabajo colegiado, encuadre, proceso de enseñanza, gestión, investigación



y evaluación. Arribaron a la conclusión que la gestión de competencias por parte de los docentes del área administrativa es más compleja y selectiva, requiere una continua capacitación y actualización tanto en el área del conocimiento administrativo como en el área pedagógica. Además, constató que existe una administrativa funcional con objetivos estratégicos claros que concuerdan con su misión, visión y política de sostenibilidad.

La investigación de Hernández (2017) corrobora el propósito de nuestra investigación al tratar sobre la importancia de la capacitación constante y actualizada que deben tener los directivos en gestión de competencias para realizar una buena gestión educativa, tanto administrativa como pedagógica. Siendo conscientes que la capacitación con enfoque de competencias influye directamente en el mejoramiento del desempeño de los directivos. Las capacitaciones son procesos educativos que contribuyen a la formación de profesionales eficientes, capaces de responder de manera efectiva y específica a las necesidades regionales con calidad, productividad y con una visión nacional e internacional presente y futura. Se deben formar directivos competentes que vinculen su proyecto de vida con su autorrealización, para lo cual se implementa un enfoque educativo basado en competencias.

Peña y López (2017) en la tesis "*Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa del jardín infantil Andy Panda*". Universidad Libre. Bogotá-Colombia, hacen uso del método Investigación Acción Educativa, con el propósito de indagar la práctica educativa tal y como ocurre en los escenarios naturales del aula, en un enfoque cualitativo. Utiliza técnicas de recolección de información como entrevista semiestructurada, encuesta y observación no participante. La población en estudio lo conformaron los docentes, padres de familia y niños y niñas del jardín infantil Andy Panda. Arribaron a la conclusión que la identificación de funciones

y de roles dentro de los procesos gerenciales del jardín, establecen un orden estratégico e identificación en el organigrama. En el organigrama se identificaron las problemáticas que permitieron sugerir estrategias que involucran las capacidades y las fortalezas de las docentes partiendo de las necesidades que con anterioridad se identificaron. Asimismo se observó que hay participación activa de los estudiantes, demostrando mayor interés y motivación en las actividades propuestas, y padres de familia, quienes son unos actores pasivos e invisibles.

Esta investigación coincide con nuestra preocupación de correlacionar la gestión de los procesos pedagógicos con las competencias gerenciales, sabiendo que ambas variables van a determinar la calidad de la educación que se brinda en una institución educativa, conforme lo demuestran Peña y López (2017) al concluir que la participación activa, con mayor interés y motivación, de los estudiantes, se debe a las actividades propuestas por una buena gestión de los procesos pedagógicos, donde también los padres de familia participan como actores pasivos e invisibles.

Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata (2014) en la tesis "*Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*". Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia; utilizan el método inductivo soportado en la inferencia estadística, La población estuvo constituida por 101 instituciones de educación superior, la muestra fue de 1.146 académicos y 239 empleadores que evaluaron las competencias específicas, y 1.234 académicos y 219 empleadores que evaluaron las competencias genéricas. Aplicaron 2 cuestionarios. Los resultados fueron procesados en el software SPSS. Llegan a la conclusión que los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas fortaleciendo más las competencias específicas en cada uno de

estos grupos; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. De igual manera, el administrador que no tenga la competencia (genérica-epistemológica) de aprender y actualizarse de manera permanente, es difícil que tenga la habilidad para trabajar en contextos internacionales (genérica-praxeológica) y mucho menos para administrar la infraestructura de una empresa (específica-praxeológica).

Con la investigación de Lombana, et al. (2014) estamos concordando sobre la importancia que tienen las capacitaciones sobre competencias gerenciales que deben asumir los directores de las instituciones educativas, las mismas que están inmersas en los 4 tipos de competencias: a) las competencias del saber-hacer gerencial agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología, b) las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo, c) las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, tratadas por la axiología y, d) las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad.

Castro, Fossi, Guerrero y Vera (2013) en la tesis "*Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*". UNERMB, desarrollaron un estudio de carácter descriptivo correlacional, con un diseño de campo, no experimental y transversal. Con una población de 12 directivos, 80 docentes y 80 representantes. Emplearon la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario dividido en dos partes, de acuerdo a las variables estudiadas, conformado por 48 ítems, con una escala de alternativas múltiples. Su validez se midió a través del juicio de 5 expertos. La confiabilidad fue calculada por medio del coeficiente de Alpha Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.98. Para medir la correlación emplearon el coeficiente de Pearson. Arribaron a las siguientes conclusiones: Que el Gerente Educativo aplica

eficientemente sus competencias de gestión dentro de las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, al hacer uso de herramientas como dirección, desarrollo del talento en beneficio del profesionalismo de los docentes y ampliación del conocimiento de la comunidad que se integra cada día a la escuela, asimismo, el liderazgo ejercido por el mismo, para guiar con eficacia la institución. También que el gerente educativo pone en práctica las competencias gerenciales claves para el desarrollo y ejecución de los proyectos dentro de la institución, tales como: autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, dirección, desarrollo del talento, liderazgo.

El estudio realizado por Castro et al. (2013) concuerda con el nuestro al acotar que el director debe buscar la participación activa de los docentes y padres de familia; centrando su atención en las necesidades que la institución presenta, buscando encontrar seguridad y protección en sus integrantes. Logrando que al inicio se involucren emocionalmente entre sí para conseguir que se involucren en forma grupal.

Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2010), Tesis sobre "*Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior*". Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela. Realizaron una investigación cualitativa, no experimental, temporal transversal. Para la validación de los instrumentos entrevistaron a cinco docentes que son autoridades universitarias, luego elaboraron una encuesta que fue validada por expertos; aplicando el Coeficiente Alfa de Cronbach se determinó la confiabilidad con un resultado de 0,76, siendo aceptable. La población constituida por 69 docentes, por ser un número pequeño de individuos, se consideró también como muestra, siendo una muestra no probabilística. Su propósito fue estudiar los componentes que requiere la competencia gerencial de los

directores en la gestión de Instituciones de Educación Superior (IES). Arribando a la conclusión de que en las competencias gerenciales están comprendidos: liderazgo, habilidades, estrategias, gestión del talento humano y solución de situaciones. En sus recomendaciones recalcan la importancia que tiene el diseño e implementación de programas sobre formación y desarrollo gerencial, considerando que son competencias requeridas por los directivos.

De acuerdo al presente antecedente y teniendo como referencia al Marco de Buen Desempeño del Directivo, se debe dar mayor importancia a los componentes que tienen las competencias gerenciales de un directivo para que logre desempeñarse con eficiencia, en su institución educativa, gestionando con responsabilidad los procesos pedagógicos para lograr que los aprendizajes sean el centro de toda la organización educativa.

Rietveldt y Maduro (2008); en su tesis *“Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica”*, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín – Venezuela, 2008. Realizan un estudio descriptivo y de campo, la investigación fue no experimental, transversal. La población de esta investigación lo conformaron los Directores, Subdirectores y Profesores que trabajan en las Escuelas Básicas Municipales. Emplearon un cuestionario direccionado para la recolección de datos, validado por cinco expertos, tuvo una confiabilidad de 0,98, que es alta, resultado que se obtuvo mediante el coeficiente Alfa de Crobach. Arribaron a la conclusión de que los gerentes educativos. De acuerdo a los resultados arribaron a la conclusión que los gerentes educativos poseen las competencias necesarias para el desarrollo de la práctica pedagógica y confirman el currículo, el factor humano y los recursos didácticos como factores condicionantes de la práctica pedagógica.

Se toma el presente antecedente, debido a la importancia de las competencias necesarias (currículo, factor humano y recursos didácticos) que debe tener un director para lograr una buena práctica pedagógica en su institución educativa, porque se necesitan líderes que realicen los cambios en sus instituciones, referentes a los procesos pedagógicos. Contando con directores líderes antes mencionados se pretende garantizar la calidad educativa que se brinda actualmente en todas las Instituciones Educativas Públicas, asimismo garantizar la idoneidad de los directores en su buen desempeño; lo que conlleva a dar una educación de calidad a los estudiantes.

### **1.2.2. A nivel nacional**

Núñez y Díaz (2017) "*Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*". Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. La investigación es de tipo aplicada, descriptiva, tiene el propósito de elaborar y valorar un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación básica regular en el contexto de la mejora continua de la calidad educativa. La población estuvo conformada por 71132 docentes de los cuales 26819 son de Cajamarca, 27055 de La Libertad y 17261 de Lambayeque. La muestra estuvo constituida por 340 profesionales entre docentes y directivos. Se aplicó un cuestionario a los directivos y docentes. Su fiabilidad es alta, con coeficiente Alfa de Cronbach de 0.979 y su validez se determinó mediante el KMO con valor de 0.97. Elaboraron una base de datos en el SPSS versión 22, tablas y gráficos estadísticos, el Análisis de Componentes Principales, el valor de promedio, la varianza y la desviación estándar. Del análisis factorial se determinó tres competencias específicas que son inherentes al desempeño de los directivos y docentes: Manejo de Dirección, Gestión Compartida del Cambio y Manejo de Liderazgo. Arribaron a la conclusión que el gerente educativo debe buscar la

participación activa de los docentes, padres y representantes, y miembros de la comunidad, centrar su atención en las necesidades que la institución presenta, encontrar seguridad y protección en sus miembros, pasando desde un inicial involucramiento emocional de las personas entre sí hacia un involucramiento de tipo colectivo. Además, los directivos deben tener tres competencias gerenciales fundamentales: a) el manejo de dirección, necesaria para el emprendimiento de procesos de gestión escolar académicos y administrativos; b) el liderazgo, como una actuación de compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos valores en el desempeño personal y profesional, c) la gestión del cambio, a través de actividades y proyectos innovadores para alcanzar las metas institucionales con planeación, objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.

El estudio de Núñez y Díaz (2017) corrobora nuestro propósito de investigación al determinar el perfil por competencias gerenciales que deben tener directivos de las instituciones educativas de educación básica regular para realizar una buena gestión de los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr una educación de calidad para los estudiantes; por lo que se debe considerar que todo director debe ser capaz de hacer un buen manejo de dirección, tener liderazgo y tener presente la gestión del cambio.

Tenemos a Álvarez (2017) en su Tesis *“Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016”*. Universidad César Vallejo, Lima, aplicó el método hipotético deductivo, siendo de tipo descriptivo, básico, cuantitativo; fue no experimental, correlacional. La población estuvo conformada por docentes y personal directivo de primaria y secundaria de EBR de la UGEL 04, Red 27 de Comas; teniendo como muestra 112 docentes de ambos niveles., para lo cual se aplicó el muestreo

intencional, no probabilístico. Para la recolección de la información se hizo uso de dos encuestas como técnica, elaborando un cuestionario para cada uno, que los empleó como instrumento. Demostrados su confiabilidad con el Alfa de Cronbach, que al ser procesados los datos mediante el SPSS V20 se obtuvo 0,921 y 0,960 para cada instrumento. Su objetivo fue determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores pertenecientes a la UGEL 04, Red 27 de Comas. En una de sus conclusiones, la percepción que tienen los equipos de trabajo con respecto a las competencias gerenciales de sus directores es favorable; que es diferente al resultado de la percepción del componente psicológico que tienen sobre la relación que existe con las experiencias previas, creencias y cultura. Con respecto a la percepción de la gestión administrativa que realizan los directivos es más real y objetivo. Lo que le permitió dar sugerencias como el de organizar y dar una formación educativa en gerencia educativa para que los directores estén capacitados en la aplicación de herramientas de gestión educativa. Y desarrollar programas de capacitación permanente en gerencia educativa para todos los directores con el único fin realizar su gestión administrativa con eficiencia.

Este antecedente concuerda con el propósito de nuestra investigación que también mide las competencias gerenciales de los directivos; en este caso son medidos por los profesores que laboran en la institución educativa a su cargo, teniendo en cuenta, que después del director, ellos constituyen el segundo factor de influencia real e innegable en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Por esta razón la percepción de las competencias gerenciales de los directores, ahora gerentes educativos, que tienen los docentes es real y objetiva, porque el diagnóstico que hacen de ellos se basa en los resultados que se observan y que son medibles, generándose polaridad, debido a que los docentes toman



decisiones de acuerdo a sus ideas políticas o sentimientos encontrados en la interacción social lo que influyen en su sentido de pertenencia.

Díaz y Delgado (2014); en la tesis "*Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*". es de tipo descriptiva, teniendo una muestra de 262 profesionales en educación, entre directores y docentes; arribando a la conclusión que el Modelo Teórico de las Competencias Gerenciales se basa en los Modelos de Calidad, que a su vez se adecuan en las instituciones educativas; Lo que se busca es que los directivos aporten calidad a sus instituciones educativas desarrollando competencias gerenciales claves, las que han sido diseñadas en base al Modelo Socioformativo, para priorizar la solución de problemas que se dan dentro de la institución educativa y comprender los criterios establecidos para el buen desempeño del directivo.

Se toma el presente antecedente, por su importancia que tienen las competencias gerenciales de los directivos para lograr que la educación que brindan las instituciones educativas sea de calidad, gracias a la influencia positiva y profesional, porque de ello depende en gran parte que los estudiantes tengan un mejor aprendizaje; las competencias gerenciales aplicadas con eficiencia garantizan la calidad de desempeño de los maestros y las condiciones adecuadas para trabajar en un buen clima institucional y lograr el buen funcionamiento de la organización educativa; en este contexto el rol de los directores es importante, de ellos depende que la calidad educativa que se brinda en sus respectivas instituciones educativas sea mejor. Por lo tanto, es muy importante que se conozca en forma clara sus roles y responsabilidades, que tienen que ver con aquellos roles que impacten en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, de igual manera en el apoyo, evaluación y

acompañamiento a la labor educativa de sus docentes, con lo que estarían garantizando aprendizajes de calidad en todos los estudiantes.

Chipana (2015) en su tesis "*Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román Y Azángaro – 2013*". Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez", Juliaca-Perú, empleó el enfoque cuantitativo, de diseño transeccional correlacional. De tipo teórico descriptivo correlacional, es una investigación no experimental. Teniendo como población a todos los maestros de Educación Básica y Técnica Productiva pertenecientes a la Dirección Regional de Educación Puno. Después de aplicar la tabla de Fisher, Arkin y Colton la muestra quedó constituida por 381 docentes. Para obtener información se valió de la observación, entrevista y encuesta. Entre sus conclusiones, se evidencia que existe una relación positiva entre la gestión pedagógica y la calidad educativa que brindan las instituciones educativas de las UGELs pertenecientes a San Román y Azángaro. Recomienda que se deba realizar un análisis con mucho énfasis de la estructura curricular, planificación, organización y ejecución de propuestas pedagógicas de cada institución educativa. Asimismo, mejorar la atención en la gestión pedagógica para lograr buenos resultados en calidad educativa. Por lo que se tiene que designar a docentes idóneos como autoridades educativas en las UGELs de San Román y Azángaro.

El presente antecedente es de suma importancia para nuestro estudio por tener cierta relación, ya que también tiene como objetivo determinar la influencia de gestión pedagógica de los directores para lograr calidad educativa en cada institución educativa de las UGELs de San Román Y Azángaro, que según el estudio de Chipana (2015) tiene una relación directa y positiva, alta y significativa. Creemos en la urgente necesidad de realizar un análisis adecuado de la

estructura curricular del centro educativo, así también de la planificación, organización y ejecución de las propuestas pedagógicas para poder erradicar la gestión con prácticas rutinarias de enseñanza que más se preocupa por lo administrativo que los aprendizajes, además desterrar la desconfianza, subordinación y conflictos que existe entre los docentes y el director en la institución educativa.

Tafur (2014), en su tesis "*Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa 3056 Gran Bretaña del distrito de Independencia, año 2010*". Universidad Nacional De Educación "Enrique Guzmán Y Valle"-La Cantuta, Lima. La investigación es básico, descriptivo correlacional, de corte transversal. El diseño que emplea es el no experimental, de tipo correlacional. La población en estudio estuvo constituida por 26 profesores de primaria y 120 estudiantes del 6° grado, que a la vez fue la muestra; el muestreo empleado es no probabilístico y censal. Empleó las técnicas de encuesta, fichaje bibliográfico y de investigación, y estadística; y como instrumentos: dos cuestionarios, fórmulas estadísticas y fichas bibliográficas y de investigación. Los instrumentos son confiables, se comprobó al aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach, procesado en SPSS, siendo los resultados de 0,815 y 0,846 respectivamente. Teniendo como objetivo determinar el nivel de relación que tiene la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo que se brinda en la Institución Educativa Gran Bretaña del distrito de Independencia, Lima. Entre sus conclusiones, la que más se asemeja a nuestra investigación es la evidente relación positiva significativa de la gestión pedagógica y la calidad educativa. Sugiriendo sobre que se optimice la gestión pedagógica con el único propósito de conseguir calidad educativa de manera holística. Asimismo, que con la plena participación y en consenso de los actores se debe elaborar y ejecutar planes estratégicos,

primordialmente los planes curriculares que permitan el logro de la calidad educativa en cada institución educativa.

La tesis de Tafur (2014) para nuestra investigación se convierte en un buen antecedente porque coincide con el propósito de nuestra investigación, por lo que se espera tener una relación significativa entre las variables en estudio; sí se logra optimizar la gestión pedagógica en las Instituciones educativas para conseguir calidad educativa; ejecutando planes estratégicos, especialmente el plan curricular con la participación de todos los docentes, a partir del liderazgo pedagógico de los directivos para crear el ambiente y condiciones necesarias que permitan conseguir los aprendizajes que necesitan nuestros estudiantes en una institución educativa que se caracterice por su organización democrática, de acuerdo a sus necesidades y contexto.

### **1.2.3. A nivel regional**

La Gerencia Regional de Educación de La Libertad (GRELL), según el D.S. N° 015-2002-ED ha establecido que el Área de Gestión Institucional (AGI), como órgano de línea tiene la finalidad de potenciar las Instituciones Educativas Públicas en su funcionamiento y autonomía con el propósito de asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes a través de un servicio educativo adecuado (Ministerio de Educación, 2002), que depende de las competencias gerenciales de los directores para realizar una adecuada gestión de los procesos pedagógicos en sus respectivas instituciones educativas. Pero la Región La Libertad no escapa de la realidad educativa nacional, donde las instituciones educativas a nivel de aprendizaje han alcanzado bajo rendimiento, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales, debido a que no están acorde a la demanda educativa del Siglo XXI (Minedu, 2014). Asimismo las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, en su mayoría, realizan prácticas rutinarias de enseñanza

tradicional, con una gestión homogénea desligada de los aprendizajes de vanguardia y dedicados más a lo administrativo. Tienen instrumentos de gestión que son sólo normativos y casi nada funcionales. La desconfianza y el conflicto predominan en la relación entre el personal que labora en la comunidad educativa.

Ante esta problemática en la gran mayoría de instituciones educativas de la UGEL N° 04 los directores aún no conceptualizan bien lo que es gestión, es más no lo diferencian de lo administrativo con lo pedagógico. Porque la mayoría de directores no están gestionando en forma correcta el planeamiento, presupuesto, racionalización, estadística e infraestructura, que son los procesos administrativos. Asimismo, no se preocupan en realizar acciones de capacitación, no investigan ni monitorean adecuadamente, tampoco hacen una acertada supervisión ni evalúan los procesos de gestión pedagógica, es decir las actividades educativas, culturales, recreacionales y deportivas. Debido a la falta de conocimiento sobre gestión, hay una buena cantidad de directores que están involucrados en actos de mala gestión institucional, pedagógica y administrativa, de corrupción, como es el caso de no contratar al personal que no es de su agrado, vulnerar el principio de probidad, uso indebido de los recursos institucionales, entre otros, lo que ha permitido que lleguen hasta el poder judicial.

Por lo tanto consideramos que es relevante el estudio sobre las gestiones que se realiza en una institución educativa para cambiar su cultura como también para lograr sus objetivos institucionales mediante una eficiente organización del recurso humano. Esto nos induce a investigar el nivel de relación causal que existe entre las competencias gerenciales de los directivos y la gestión de los procesos pedagógicos en las instituciones educativas de la UGEL N° 04, Trujillo Sur Este en el año 2018.

Ante la problemática regional antes mencionada contamos con estudios que sirven como antecedentes a nivel regional y que tienen similitud a nuestro estudio lo que nos permite comparar los resultados obtenidos. Por lo que tenemos a Quezada (2018) quien en su tesis "*El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo -2016*" Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo; emplea una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica y de diseño correlacional explicativa. Su población muestral está constituida 6 profesores y es no probalística. Como técnica de recojo de información empleó la encuesta, y como instrumento, el cuestionario. Para el análisis de datos hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial. Obtuvo como resultado, el coeficiente de Pearson,  $r = 0.941$  con  $p\text{-valor} = 0.005$ . Arribó a la conclusión que si existe influencia significativa del liderazgo estratégico del director y sobre el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 ( $p\text{-valor} = 0.005$ ). Con respecto al nivel del éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016, en el 50% de su plana docente, es de nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el cumplimiento de los objetivos, el 50% de su plana docentes obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en las relaciones interpersonales, el 50% de su plana docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el fortalecimiento de la identidad institucional, el 50% del personal docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo.

La investigación de Quezada (2018) tiene relación con nuestro estudio, debido a que también trata de la capacidad de un directivo que tiene a su cargo un Programa académico de la Universidad Nacional de Trujillo, del cual depende su éxito, similar a las competencias gerenciales de tiene que tener un líder educativo como gerente, que de acuerdo a sus habilidades gerenciales

positivas estará en buenas condiciones para realizar una adecuada gestión de los procesos educativos que los docentes a su cargo deben lograr con un buen desempeño.

Ulloa, (2015); en su tesis “*Relación entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa del IESTP “Nueva Esperanza”, La Esperanza-Trujillo 2015*”. UCV-Trujillo. Con una muestra de 16 trabajadores, aplicando el muestreo aleatorio estratificado, muestreo escogido porque la mayoría de la población institucional cuenta con una preparación regular a alta (el 95% posee grado de maestría). El presente estudio es de tipo no experimental, transeccional y con un diseño correlacional, la muestra analizada fue de 16 trabajadores que laboran en el IESTP “Nueva Esperanza”. Se concluye, que cuando en el proceso de enseñanza aprendizaje interactúan todos los actores educativos, se mejora aplicando las habilidades gerenciales y de manera general las capacidades y actitudes del personal Jerárquico, docente y administrativos nos permitirán lograr nuestro objetivo; es decir lograr ACREDITAR a nuestra Institución, teniendo una correlación de Pearson de 0,672; lo que nos indica que existe una relación baja entre ambas variables en estudio.

La presente investigación concuerda con nuestro estudio porque trata de las habilidades gerenciales y de las capacidades y actitudes que tienen los directivos del IESTP “Nueva Esperanza”, que al interactuar con toda la comunidad educativa se debe mejorar el proceso de la enseñanza-aprendizaje. Lo que tiene cierta relación con nuestro estudio, donde se trata de demostrar el cambio que se debe realizar en la gestión de los procesos pedagógicos en las instituciones educativas está enmarcado en una cultura participativa con ética y visión compartida que inspire, oriente y acompañe en el fortalecimiento de capacidades y compromiso de los actores

educativos en la creación de condiciones favorables para que los estudiantes logren aprender.

Ruiz y Pinchi (2014) en la tesis "*Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope –2014*", hicieron uso del tipo de estudio no experimental, de diseño descriptivo correlacional, con los métodos de investigación deductivo e inductivo. La población estuvo conformada por 20 trabajadores de la Unidad Gestión Educativa Local – Ascope. Emplearon 2 cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos que fueron procesados en el Software SPSS v.19. El resultado más relevante es que se determinó que el nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local - Ascope, 2014, es de 0.710; con un  $p\text{-valor}=0.002$ , ( $p\text{-valor}<0.01$ ). Asimismo identificaron en la cultura organizacional que aún quedan aspectos que mejorar como en las dimensiones de trabajo en equipo y liderazgo. Asimismo en la gestión educativa queda por mejorar en las necesidades e intereses de los trabajadores, libertad y participación de los mismos y de la comunidad educativa de la jurisdicción.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de Ruiz y Pinchi (2014), concordamos que se debe mejorar la gestión educativa de una institución educativa que va a la par con la cultura organizacional de la misma, sabiendo que están enmarcados en las competencias gerenciales que debe mostrar el director, especialmente en el liderazgo y trabajo en equipo que van a repercutir en la labor de los docentes si se mejora el trato hacia ellos, preocupándose por sus necesidades e intereses, dando libertad y motivando la participación activa en las actividades programadas.

Sandoval (2014) en su tesis "*Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014*". UCV,



Trujillo, aplica el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de corte transversal; la muestra en estudio estuvo constituida por 75 docentes; utilizó un cuestionario sobre gestión administrativa y una ficha sobre desempeño docente. Este estudio es importante porque analiza e interpreta el proceso de gestión administrativa para lograr los objetivos institucionales, y el desempeño de los docentes, responsables del proceso de formación profesional, en los institutos superiores de Pacasmayo. Según los resultados, la gestión administrativa en un 24% es muy deficiente, en un 72% es deficiente y el 4% es regular. Referente al desempeño docente, el 74.7% están en el nivel inicio y el 25.3%, en proceso; además obtuvo un p-valor  $<0.01$ , con un coeficiente  $r=0.342$  (Tau-b de Kendall). Arribando a la conclusión de que es importante realizar una mejor gestión administrativa con el fin de lograr un mejor desempeño docente, lo que implica que se debe aplicar estrategias modernas para lograr mejorar la gestión administrativa y por ende el desempeño docente en los institutos superiores de Pacasmayo.

El estudio de Sandoval (2014), como antecedente a la presente investigación, ayuda a enfocarnos en la importancia que tiene la gestión administrativa que realiza el director de una institución educativa para que el personal docente tenga un buen desempeño profesional en aras de brindar un servicio educativo de calidad para los estudiantes, como es el caso del presente estudio, referente a las competencias gerenciales que deben tener los directores para lograr realizar una buena gestión de los procesos pedagógicos en cada una de sus instituciones educativas.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Competencias gerenciales**

##### **1.3.1.1. Definiciones de competencias gerenciales**

###### **a) Competencia**

Para centrarnos en nuestro estudio es necesario conceptualizar a la competencia como un recurso para identificar y potenciar el desempeño del talento humano de las personas que tienen la responsabilidad de conducir una organización, en especial educativa.

Desde la óptica psicológica, referente al conocimiento, son competencias de procesos: el funcionamiento de la mente y las competencias cognitivas. Por lo que la actividad mental, según Lozada (2001) se centra en las operaciones que realiza la mente en determinadas tareas, lo que conlleva a comprender los desempeños de los directores a través de lo que hacen en la práctica. Por su parte Benavides (2002) menciona que Boyatzis define las competencias, como características principales de una persona (motivo, habilidad, rasgo, destreza, autoconcepto, función social). Competencia es entendido por Cervantes (s.f.) como el conjunto conformado por conocimientos, actitudes, rasgos de personalidad y valores que una persona tiene para un buen desempeño en un puesto laboral. Por lo consiguiente, podemos decir que la competencia es la capacidad que se tiene, basada en los conocimientos, la experiencia, los valores y las disposiciones duraderas y capaces de percibir, pensar y evaluar; las mismas que se adquieren de manera formal e informal en las relaciones de la persona con su entorno humano, social, cultural, ecológico que no tienen nada que ver con la educación (Jaune, 1986, p. 25). De acuerdo a Fernández (1999) se define la competencia como el conjunto de funciones que tiene un profesional para desarrollar en forma idónea su labor gerencial, demostrando

eficiencia y eficacia; que es el resultado de un proceso de capacitación y calificación.

Las competencias según AQU (2002) son el conjunto de técnicas y metodologías, que se actualizan en una situación y en un momento particular y que determinan el saber de una persona. Por su parte Gardner (1995), define la competencia como la capacidad que poseen las personas para solucionar problemas reales y poder crear nuevos conocimientos. Fundamentándose en la intersección de tres elementos: el individuo, la especialidad y el contexto; interrelacionándose con las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades que tienen. Asimismo, Bittencourt (2001) considera que las competencias están comprendidas por los conocimientos, capacidades y experiencia; que son aspectos intelectuales innatos y adquiridos. Las competencias pueden ser analizadas desde el punto de vista de la competencia técnica y de la competencia interpersonal. De acuerdo a MINEDU (2012), la competencia es un saber hacer con eficacia, al emplear medios sistemáticos y ordenados, manteniendo la reflexión y autoevaluación en forma constante. Según lo señalado anteriormente inferimos sobre las competencias, que son características fundamentales de una persona, las que indican su forma de comportamiento o de pensar y que duran por un largo tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: a) El saber hacer, que son los conocimientos, b) El querer hacer, que está determinado por factores emocionales y motivacionales, c) El poder hacer, que depende de factores situacionales y de la estructura organizacional. Una persona competente siempre se caracteriza porque muestra cinco elementos esenciales: Primero, el saber, conjunto de conocimientos que tienen

relación con los comportamientos que pueden ser de carácter técnico o social y son influenciados por la experiencia que juega un papel fundamental. Segundo, el saber hacer, constituido por las habilidades técnicas, sociales o cognitivas que interactúan entre sí para facilitar la práctica de los conocimientos que posee la persona. Tercero, el saber estar, conjunto de actitudes, valores y creencias que tienen relación con el entorno organizacional y social, que pueden favorecer o dificultar comportamientos que se dan en un contexto. Cuarto, el querer hacer, conjunto de aspectos motivacionales, interno o externo, al individuo, que le permiten esforzarse o no al demostrar una competencia. Quinto, el poder hacer, factores que tienen relación con la persona y la situación al realizar una acción.

Toda competencia, según MINEDU (2012), se adquiere de acuerdo a las experiencias, las vivencias, la retroalimentación constante; las que de una u otra manera ayudan a una persona a adquirirlas en determinados ámbitos, por lo que existe varios tipos de competencias como son: laborales, científicas, ciudadanas, básicas, genéricas y específicas.

De acuerdo a los párrafos anteriores inferimos con respecto a lo que es una competencia. Desde nuestra perspectiva, competencia es el conjunto de funciones, tareas y roles de un director; siendo de su incumbencia desarrollar en forma idónea su trabajo, demostrando eficiencia, que es el resultado de un proceso de capacitación y calificación. Un director, de acuerdo a su competencia gerencial que posee, se caracteriza por lo siguiente: la motivación que tiene, sus rasgos psicofísicos, la forma de su comportamiento, su autoconcepto, sus conocimientos adquiridos, sus destrezas manuales, mentales o cognitivas. Por lo tanto la competencia gerencial de todo

director está enmarcada en tres elementos fundamentales: saber, querer y poder hacer. El saber hacer se refiere a los conocimientos que tiene. El querer hacer involucra la motivación y el estado emocional para hacer las cosas. El poder hacer está relacionado con factores situacionales de su institución educativa.

Competencia es una aptitud que toda persona posee, unas más que otras, que lo convierte en más eficiente y eficaz ante una situación dada. Para Spencer (s.f.) las competencias de una persona se clasifican en:

- Competencias de logro y acción, que le permiten a la persona preocuparse por la calidad, precisión e iniciativa en la búsqueda de información que le conlleve a conseguir el logro.
- Competencias de ayuda y servicio, que le ayuda a tener entendimiento interpersonal para poder ayudar en forma desinteresada a personas de su entorno.
- Competencias de influencia, relacionadas con el impacto en la construcción de las relaciones con otras personas.
- Competencias de gerencia, que le permite desarrollar como persona y propone el desarrollo de las personas que lo rodean mediante una buena dirección de su personal, fomentando el trabajo cooperativo y evidenciando ser un eficiente líder.
- Competencias cognoscitivas, que influyen en la persona el pensamiento analítico, el razonamiento y la experiencia para manejar con eficiencia una dirección.
- Competencias de eficiencia y eficacia personal, que permiten el autocontrol, la confianza, el comportamiento ante los errores, y la flexibilidad al tomar decisiones.

## **b) La gerencia**

Función que desempeña el director en una institución educativa, responsable de representar a su institución y coordinar todos sus recursos disponibles realizando una buena gestión de planificación, organización, dirección y control con la finalidad de alcanzar metas estratégicas.

Según Sisk y Sverdlik (1979) definir el vocablo gerencia se hace difícil. Algunos lo relacionan con las funciones que realizan los empresarios, los gerentes o los supervisores; para el trabajador, significa autoridad sobre su vida laboral. También, porque la gerencia cumple diversas funciones debido a que el gerente cumple el rol de administrador, supervisor o delegado. El gerente es el responsable de guiar y acompañar a su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo que su labor es de suma importancia, de la calidad de su gestión va a depender la existencia de cohesión entre sus trabajadores y que la entidad alcance el mayor nivel de productividad. De acuerdo a Ditcher (1988) gerencia significa guiar a las personas, lograr que las cosas se hagan, dar y hacer que cumplan las órdenes. Asimismo, Alvarado (1990) señala, que el gerente es quien ejecuta acciones para lograr el objetivo o misión de su organización; por lo que tiene que tener conocimiento y dominio de seis funciones básicas: Modernizar la tecnología, dar la correcta dirección, aumentar la productividad, tener satisfechos a los trabajadores, además debe contribuir con la comunidad donde se desarrolla. Asimismo, Chiavenato (2006, p. 10) señala que a través de la gerencia, se planifica, organiza, dirige y controla, utilizando los recursos, humano, físico y financiero, con el único fin de lograr objetivos y niveles de eficiencia y calidad para realizar una adecuada gestión administrativa de la organización.

Lo mencionado anteriormente nos permite opinar sobre la gerencia y el gerente. La gerencia es todo un proceso y el gerente es la persona que desarrolla acciones referentes al proceso de la gerencia. Son gerentes las personas que cumplen su tarea de dirigir el trabajo de otros y que llevan a la práctica algunas o todas las funciones que les competen dentro de una organización. Por lo tanto, gerente es la persona que en una organización cumple su rol, principalmente dirigiendo la labor de los trabajadores.

Todo profesional que cumple la función de gerente, debe contar con las siguientes competencias: a) Tener pensamiento crítico, para poder resolver con buen criterio los problemas que puedan surgir en la organización, analizando a fondo la situación para comprender sus causas y efectos. b) Tener buenas habilidades en la comunicación, para lograr que todos sus trabajadores tengan bien en claro sus tareas para que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de la organización. c) Tener creatividad para innovar sus labores. d) Tener autocontrol de sus emociones y así poder evitar reaccionar de manera negativa ante alguna provocación. e) Tener iniciativa para observar y aprovechar las oportunidades, asimismo estar dispuesto a asumir riesgos para conducir a la organización por el camino correcto. f) Tener intuición para tomar las decisiones adecuadas que permitan cumplir con los objetivos institucionales, por lo que se requiere de mucho conocimiento y experiencia, no puede decidir sin antes pensar bien. g) Tener capacidad de planificar, para organizar tareas eficientes, establecer metas realistas y saber delegar labores. h) Tener capacidad de negociación para alcanzar acuerdos beneficiosos en finanzas, ventas, recursos humanos. h) Saber trabajar en equipo, involucrándose y participando en forma

activa en las labores necesarias que permitan alcanzar las metas de la organización. i) Tener liderazgo para motivar a sus trabajadores, contribuir al desarrollo personal de cada uno de ellos y lograr potenciar al máximo el rendimiento de cada uno de ellos.

De acuerdo a los autores García & Martin (1980), Hersey & Blanchard (1977) y Terry & Franklin (1986), se necesitan tres habilidades para desarrollar eficientemente la gerencia de una organización. Estas son: a) La habilidad técnica, que permite el buen empleo del conocimiento, de los métodos, de las técnicas y de los medios para ejecutar actividades específicas. Además, contar con capacidad de análisis, habilidad en el uso práctico de técnicas y herramientas. Esta habilidad se obtiene mediante una educación formal o las experiencias. b) La habilidad humana para trabajar con eficiencia y eficacia en equipo y lograr la cooperación entre todos los integrantes del equipo. c) La habilidad conceptual que permite tener una percepción global de la organización e identificar sus respectivos elementos, así también identificar las interrelaciones, positivas o negativas, que se dan entre los integrantes de la organización.

Asimismo, Alvarado (1990) señala que las tres habilidades mencionadas en el párrafo anterior varían según el ascenso de puesto que la persona tiene en la organización, es decir, cuando asciende de empleado al alto puesto gerencial. Cuando el individuo recién se inicia en la gerencia requiere de mayores conocimientos técnicos que cuando ya tiene experiencia en el cargo; El nivel de las habilidades conceptuales es diferente con respecto a los conocimientos técnicos, es decir, aumentará conforme el individuo ascienda en la escala jerárquica de la organización.



Según Maduro (2009), el director, como gerente de una institución educativa, tiene que desarrollar una serie de competencias que necesita para lograr un desempeño óptimo de sus funciones institucionales y administrativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos. El director requiere de conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, contribuir en el desarrollo de los docentes de su institución educativa; todo esto tiene que llevarlo a la práctica con eficiencia, efectividad y calidad.

### **c) Competencias gerenciales**

Competencias gerenciales son todos los comportamientos que están asociados a la experiencia, conocimiento y capacidad emocional. Las competencias de gestión se relacionan con las destrezas gerenciales; son procesos aprendidos mediante la experiencia a través del trabajo diario que con el tiempo se convierten en hábitos en las personas, por lo que estarán en condiciones de lograr los resultados que esperan. Asimismo, Londoño, et al. (2010) manifiestan que las competencias son aplicadas en la gerencia; por lo que las competencias gerenciales tienen que ver con la planeación, organización y administración de proyectos; delegación de funciones, utilización eficiente de recursos y manejo adecuado de las reuniones con personas de su organización u otras organizaciones.

La gestión por competencias es el enfoque que ayuda a ubicar en el lugar correcto a la persona correcta. En las instituciones educativas se necesitan un director que tenga competencias gerenciales apropiadas para que brinde un servicio educativo de calidad. Éstas pueden ser adquiridas mediante el aprendizaje formal, o con la experiencia en el transcurso de la

labor gerencial que realiza en la institución educativa; la experiencia puede ser un indicador que se cuenta con competencias gerenciales eficientes.

La competencia gerencial, según Hellriegel et al. (2002), está determinado por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes de una persona para ser eficiente en una labor gerencial. Ellos señalan que estas competencias se pueden conceptualizar desde diferentes ópticas.

Tenemos entonces, que competencias gerenciales es un sistema de capacidades y aptitudes desarrolladas por el gerente, que permiten desarrollar sus labores en forma eficiente y efectiva, mejorando su gestión, a la vez son aplicables en cualquier contexto, situación e institución; siempre y cuando mantenga un proceso de mejoramiento continuo, se capacite para ello y evalúe los resultados de dicha aplicación. Las competencias gerenciales se reflejan en conductas que las personas poseen, unas más que otras; que les convierten en más eficientes y eficaces en el desempeño de su cargo. Estas competencias son observables en el día a día del trabajo, por lo que los gerentes aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, entendemos por competencia gerencial en educación al conjunto de capacidades que los directivos practican en situaciones reales de su labor administrativa y pedagógica; lo que les permite resolver problemas que se presentan durante su gestión educativa, según los estándares de profesionalidad y los criterios de responsabilidad que les compete. Por lo que los directivos que asumen la dirección de una institución educativa

deben poseer habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desarrollar en forma eficiente la gestión de los procesos pedagógicos en la institución que está bajo su responsabilidad.

Por su parte Aristimuño, (2010) señala que “HAY GROUP” es una reconocida consultora de organizaciones en el área de recursos humanos. Dicha consultora afirma que un directivo que posee competencias gerenciales se caracteriza por tener las siguientes capacidades:

- Desarrollo de personas, que es la capacidad para emprender acciones eficaces con la finalidad de mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas, que es la capacidad de comunicar a los integrantes de la organización, en forma eficiente y en el momento adecuado de lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos del director, teniendo en mente el bienestar de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación, que es la capacidad que tiene el directivo de trabajar y hacer que trabajen los demás de manera colaborativa, para lograr un objetivo común.
- Liderazgo, que es la capacidad de desempeñar la función de líder en su institución educativa.
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización, que es la habilidad que permite manejar el cambio que asegura la competitividad y efectividad de una organización a largo plazo. Identificando los conflictos a tiempo, manejarlos eficientemente para buscar soluciones, optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

De acuerdo a los párrafos anteriores y considerando que en la actualidad la dirección de una institución educativa debe desarrollarse bajo el enfoque por competencias gerenciales,

podemos inferir que competencias gerenciales es el conjunto de herramientas adquiridas a través de la experiencia, conocimiento y capacidad emocional, que con el transcurrir del tiempo y la experiencia en el trabajo se convierten en hábitos para realizar la planeación, organización y administración de proyectos educativos empleando adecuadamente la delegación de funciones, utilizando eficientemente los recursos de la institución y el trato equitativo y horizontal con su personal, empleando una comunicación directa, clara y veraz.

Además, de acuerdo a Aristimuño, (2010), todo directivo para que sea competente en la gerencia educativa se debe caracterizar por tener las siguientes capacidades: Desarrollo de personas. Dirección de personas. Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo. Gestión del cambio y desarrollo de la organización.

#### **1.3.1.2. Características de las competencias gerenciales**

De acuerdo a Ramírez (2003), las competencias gerenciales se caracterizan por lo siguiente: son transferibles y tienen un carácter evolutivo.

- a)** Son transferibles, porque tienen la capacidad de transferir los conocimientos, habilidades y destrezas a otras actividades y a nuevos contextos, lo que significa que no sólo están involucrados en contextos específicos.
- b)** Tienen un carácter evolutivo, no son estáticos ni inertes, también son accesibles al cambio, permanecen abiertas a procesos de aprendizaje de carácter continuo para lograr su desarrollo y eficiencia mediante la diversificación de la experiencia, como también a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que fortalezcan las capacidades gerenciales.

### **1.3.1.3. Importancia de las competencias gerenciales**

De acuerdo a Hernández (2015) se considera a la gerencia en educación como un medio muy importante para lograr objetivos, eficiencia, efectividad en el funcionamiento de la institución educativa, en donde el directivo debe desarrollar el proceso administrativo con el objetivo de lograr una institución competitiva y desarrollar en sus integrantes un espíritu innovador y hacendoso. Por lo tanto, las competencias son importantes porque permiten conocer al directivo sus actitudes y habilidades. Estas competencias ayudan a que el desempeño del gerente educativo sea de forma eficaz, con base a objetivos cuantificables y con posibilidades de observación directa.

De acuerdo a lo antes mencionado, se puede decir que, las competencias gerenciales son de suma importancia, debido a que éstas son necesarias para que los directores de las instituciones educativas aprendan a utilizar sus capacidades personales, y así crear un ambiente motivador, identificar las necesidades de liderazgo, determinar el éxito o el fracaso de la gestión y logre los niveles de desarrollo institucional.

En la actual era del conocimiento y la información las competencias gerenciales se enfrentan a nuevos retos que implica adoptar modelos modernos que permitan realizar una buena gestión de los procesos pedagógicos en una institución educativa. Senge (2009) manifiesta que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. Con el aprendizaje se obtiene más conocimiento, nuevas habilidades, se fortalece la voluntad y la decisión que necesitan los directivos, quienes a su vez aprenden individualmente a revertir sus competencias a la institución educativa.

Motivo por el cual, mediante la presente investigación, se tiene el propósito de determinar el nivel de las competencias gerenciales de los directivos de las instituciones educativas con la única finalidad de colaborar en la adecuada gestión de los procesos pedagógicos que permitan lograr la calidad educativa que se desea brindar a la comunidad.

#### **1.3.1.4. Tipos o clases de competencias gerenciales**

Los directivos de las instituciones educativas requieren de competencias gerenciales para manejar con eficiencia los parámetros administrativos de la gestión del proceso pedagógico. Los directivos que tengan dominio sobre las estrategias conceptuales y capital humano tendrán mayor productividad por parte de su personal al demostrarles mayor confianza, comunicación asertiva, transmitirles entusiasmo y motivación afectiva.

Existen diversos tipos de competencias gerenciales: cognitivas, de logro, de eficacia personal, de gestión; que a continuación pasamos a describir:

##### **a) Competencias cognitivas**

De acuerdo a Berghe (2006) mediante las competencias cognitivas se busca y se maneja información concreta, se trata de resolver problemas, se identifican puntos clave de situaciones complejas. Estas competencias se fundamentan en los pensamientos analítico y conceptual, y en conocimientos técnicos. El pensamiento analítico es la capacidad de comprender un problema, partiendo de su segmentación y resolver problemas separando sus bases de forma lógica y sistemática, es decir, tener la habilidad para organizar una situación de manera sistemática, estableciendo prioridades en forma racional, identificando

secuencias temporales y sus relaciones de causa efecto. El pensamiento conceptual, según Azuaje (2008), es la capacidad que tiene un directivo para identificar modelos y conexiones entre problemas; de igual manera, aquellos aspectos claves en asuntos complejos que se dan en el contexto de trabajo. Mediante esta competencia el directivo está en condiciones de conceptualizar situaciones abstractas, que acontecen en la institución educativa, para tal efecto visualiza la misma como un todo, para poder comprender las relaciones entre sus unidades. Los conocimientos técnicos, de acuerdo a Azuaje (2008), se refiere a todos los conocimientos y competencias en un área específica que requiera la organización. Todo directivo debe tener los conocimientos técnicos que exige el puesto de trabajo o de lograr que los actores de la institución educativa adquieran conocimientos técnicos que tienen que ver con las actividades que deben desempeñar.

#### **b) Competencias de logro**

Las competencias de logro, al parecer de Alles (2006) se manifiestan en la preocupación por alcanzar un estándar, metas personales y realizar alguna innovación. Las competencias de logro se vinculan con la motivación al logro, la iniciativa y la búsqueda de información. La motivación al logro, según Alles (2006), tiene que ver con el rendimiento, eficacia y efectividad; la propuesta de objetivos y de los beneficios que se logran para la institución educativa. Lo que significa tener las habilidades que requiere un trabajo de excelencia. La iniciativa, de acuerdo a Amat (2007), es la competencia dirigida hacia la acción no prevista por lo que se puede hacer más de lo que se exige en el trabajo, aprovechar las oportunidades para cumplir mejor con el trabajo enfocándolo a nuevos desafíos. La búsqueda de

información, que al criterio de Azuaje (2008), es el deseo de conocer más sobre las cosas o situaciones, por lo que el directivo tiene que buscar información relevante y de interés para mejorar el trabajo en la institución educativa.

**c) Competencias de eficacia personal**

Las competencias de eficacia personal, según Azuaje (2008) están relacionadas con la capacidad de autocontrolarse, el control adecuado de las emociones, la confianza que se tiene a sí mismo para realizar un nuevo trabajo, la habilidad para identificar y solucionar problemas de manera eficiente, reconocer los errores y aprender de ellos para superarlos y asumir el cambio como un reto importante de la vida. Por lo que esta competencia abarca: a) El Autocontrol, que según Coulter y Stephen (2005) se refiere a la capacidad que se tiene para mantener el control de uno mismo, manejando las emociones que permita tener relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa. b) La confianza en sí mismo, de acuerdo a Jones y George (2010) es la creencia en la capacidad que uno se tiene para realizar una actividad adecuada, lo que se convierte en un reto para la institución educativa a su cargo que conduce a consolidar cambios positivos. c) El comportamiento ante el fracaso, según Alles (2006) es la capacidad que se tiene para identificar y explicar los problemas que conllevan al fracaso, aprendiendo de ellos. Por lo que, los errores que se cometen son aceptados como parte del aprendizaje vivencial. d) El compromiso con la organización, al respecto, Azuaje (2008) se refiere a la capacidad del directivo para dirigir el comportamiento orientado por las necesidades y objetivos en la institución educativa, para lograr metas.



#### **d) Competencias de gestión**

Competencias de gestión, de acuerdo a Barroso (2009) es la capacidad para desarrollar talentos con el fin de lograr objetivos institucionales en un tiempo determinado, para lo cual facilita las condiciones e instrumentos que permitan comportamientos productivos. Por lo que es importante considerar lo siguiente: a) Visión, para generar y comunicar una dirección organizacional, transmitiendo entusiasmo acerca de las posibilidades futuras en la institución educativa. b) Liderazgo, que es la capacidad de paradigma que representa un directivo y que otras personas desean seguir. Es ser proactivo para lograr objetivos. Establecer y mantener relaciones interpersonales con los actores educativos para entender sus necesidades y conseguir el apoyo necesario de ellos. Resolver conflictos con soluciones adecuadas. c) Capacidad de gerenciar el desempeño, referido a la habilidad para delegar funciones que permitan cumplir con responsabilidad la rendición de cuentas y toma de decisiones; administrar el tiempo y recursos que se necesitan para realizar una tarea, monitoreando el progreso conforme a hitos y plazos.

Las competencias gerenciales tienen un carácter grupal, por lo que no están referidas a competencias organizacionales o del puesto laboral específico, más bien ocupacional pues son válidas para cualquier labor que requiera realizar funciones de dirección tanto a nivel estratégico, táctico como operacional. El concepto de competencia para directivos asumido, no se equipara a la relación competencia competitividad que privilegia el reduccionismo laboral y económico. Aunque no excluye prepararse para la competitividad, este refleja la capacidad de integrarse con

otros en la realización exitosa de una actividad. Ser competente es formarse en la concepción personal, cultural y socio-laboral para una mejor autorrealización individual y social, conjugando el saber y el saber hacer con el saber ser, lo cual cobra mucha importancia cuando de competencias directivas hablamos en cualquier nivel y sector de la sociedad.

Estas diversas formas de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Hay Group; citados por Carrasco (2003), las competencias gerenciales se dividen en tres:

- La habilidad técnica: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.
- La habilidad humana: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.
- La habilidad conceptual: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación.

Por su parte Marchant (2005), formula la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

- Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes
- Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.

Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

- Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

- Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

#### **1.3.1.5. Dimensiones de las competencias gerenciales**

De acuerdo a las características de nuestro estudio, la variable independiente, Competencias Gerenciales, que deben tener los directivos de las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este, se ha considerado las dimensiones de: liderazgo, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos y formación de equipos de trabajo.

**a) Liderazgo**, según General (2014) es el conjunto de habilidades que debe poseer los directivos para influir en la manera de

pensar o de actuar de los actores de una institución educativa, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente que permitan la consecución de los logros institucionales. De acuerdo a General (2014), también, el liderazgo se refiere a las capacidades de iniciativa, dar ideas innovadoras, evaluar proyectos en forma eficiente; aceptar las inquietudes y opiniones de los docentes que puedan ofrecer, lo que genera seguridad en ellos. Entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar: Liderazgo empresarial, se ocupa del perfecto funcionamiento en todas las áreas de la institución educativa para así obtener el éxito. Liderazgo autocrático, los docentes no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que el directivo cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta. Liderazgo democrático, toma en cuenta la participación de los docentes, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para mejorar, genera confianza, incentiva al trabajo en equipo para lograr las metas planteadas. Liderazgo Laissez faire, es muy liberal, dejar hacer, el directivo sólo interviene si los docentes solicitan su ayuda. Liderazgo paternalista, el directivo adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de los docentes. Liderazgo carismático, el directivo tiene la capacidad de cautivar y generar entusiasmo en los docentes, utilizando una comunicación asertiva. Liderazgo lateral, cualquier docente está en la capacidad de poder dirigir sin necesitar ser directivo, gracias a la experiencia en el desempeño de sus funciones. Liderazgo situacional, es eficaz, el directivo permite que los docentes se adapten a sus necesidades para dar solución a cualquier situación que se presente.

**b) Comunicación horizontal**, en la que los docentes de una institución educativa se comunican con mayor sinceridad y libertad entre ellos que con el directivo, evitando pérdida de tiempo en la información que se requiere, ya que no tiene que pasar primero por la dirección y luego baje a los docentes. Fomenta el espíritu de equipo, evita malos entendidos, facilita la coordinación, permite el consenso en la toma de decisiones.

**c) Motivación laboral**, al respecto, Gómez et al. (1998) sostienen que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En una institución educativa, es importante identificar la motivación de los docentes y su dinámica dentro de las instituciones para lograr que se comprometan en su labor docente y para los directivos que buscan la eficiencia y eficacia dentro de su institución educativa. Por lo tanto, conocer la motivación de los docentes es un gran aporte para la planificación en las instituciones educativas y por lo relevante en los procesos de enseñanza. (Amador, s.a)

**d) Manejo de conflictos**, de acuerdo a Russek (2017) el conflicto es inevitable en toda institución educativa, pero se debe manejarlo y resolverlo adecuadamente. El conflicto surge por que cada docente es diferente. Todos tenemos creencias, motivaciones, valores, expectativas, formas de ver el mundo y respuestas emocionales distintas. En una institución educativa, mientras mayores sean las diferencias, mayor la probabilidad del conflicto. El pensar que se tiene la razón y el otro debe entender que se equivocó, permite la no solución del conflicto. No es un problema de conocimiento o experiencia, en donde se busca la razón o verdad, sino de autoestima baja, orgullo mal entendido y de lucha de poder.

**e) Formación de equipos de trabajo,** Para la UNESCO (s.f.) el trabajo en equipo permite articular las actividades laborales de un grupo humano para lograr fines, metas y resultados. Además implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. También valora la interacción, la colaboración y la solidaridad, la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. Existe una comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Las metas trazadas se consiguen en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, con movimiento sinérgico. Los equipos de trabajo son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

#### **1.3.1.6. Teorías de las competencias gerenciales**

El cómo se hace gestión en las instituciones educativas va a determinar su éxito o su fracaso. La gerenciación de estas instituciones está determinada por las competencias gerenciales que dispongan los directivos, quienes en la actualidad son designados por concursos, basados en conocimientos y curriculum vitae; quienes, así tengan mucho conocimiento de su profesión y una vasta experiencia docente, pueden carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales. Por lo que los directivos que gerencian una institución educativa tienen que asumir de forma dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la institución educativa, lo que conlleva a que desarrollen competencias compuestas de características como la motivación, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto,

conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas (Spencer y Spencer, citados por Rodríguez, 2006).

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, la presente investigación se sustenta en teorías, que aún están vigentes y a continuación mencionamos:

**a) Teoría de Mintzberg (2009).** Según Mintzberg (1991) en las organizaciones el directivo tiene demasiadas obligaciones, y le es difícil delegar sus tareas, por lo que tiene que trabajar en exceso, realizando muchas tareas en forma superficial. Esto se debe a sus funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, lo que se conoce como la aplicación del proceso administrativo.

De acuerdo a Mintzberg (2009) la práctica gerencial está representada en un triángulo formado por el arte, el oficio y el uso de la ciencia. Donde el arte aporta las ideas y la integración; por su parte el oficio traza las conexiones; y la ciencia se usa para proporcionar el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento.

Levín (2002) hace mención sobre la dirección, señalando que es la práctica cotidiana de administrar, dirigir o liderar organizaciones. Lo que Mintzberg considera que es difícil de separar estos conceptos, ya que se presentan en forma mancomunada, quizás de manera invisible, pero son necesarios para hacer una gestión eficiente en una organización.

Pacheco et al. (2017), manifiestan que Mintzberg sostiene que los gerentes deben desempeñar diez roles interrelacionados. Estos roles están agrupados y son tres: los roles interpersonales que

tienen que ver con las personas y otros deberes de índole protocolaria y simbólica; los roles informativos mediante los cuales reciben, almacenan y difunden información; y, los roles de decisión que tienen que ver con la toma de adecuadas decisiones.

A continuación, se describe brevemente cada uno de los roles que sostiene Mintzberg:

- **Interpersonal figura de autoridad:** Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.
- **Líder:** Influye en la motivación de los subordinados; responsable de las actividades, capacitación y deberes del personal a su cargo.
- **Enlace:** Crea y mantiene una red social de contactos internos y externos que le dan información.
- **Informativo supervisor:** Busca y recibe amplia información interna y externa para entender a fondo su organización y el ambiente.
- **Difusor:** Transmite la información recibida de fuera a los integrantes de la organización
- **Vocero:** Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones y resultados.
- **De decisión Empresario:** Busca oportunidades dentro de la organización y en el entorno e inicia proyectos para producir cambios en la organización.
- **Manejador de perturbaciones:** Es responsable de las acciones que permiten corregir perturbaciones graves e inesperadas que la organización pueda enfrentar.
- **Distribuidor de recursos:** Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
- **Negociador:** Es quien representa a la organización en las principales negociaciones a favor de la organización-



**b) Teoría de Hellrieger (2011).** La competencia incluye conocimiento, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que posee la persona. En vista a lo dicho anteriormente, en esta investigación se ha considerado a Hellrieger, (2011) citado en Hernández (2017), quien presenta un modelo de competencias directivas en escenarios globales para los directivos de instituciones educativas:

- **Autoadministración:** el propio individuo es responsable de su desarrollo y de su vida en su trabajo y fuera de él. Demostrando integridad y conducta, ética, ímpetu y flexibilidad personal, conocimiento y desarrollo. Es la metacognición, es decir debe planificar lo que va a aprender, controlar su aprendizaje y evaluar los objetivos que ha obtenido.
- **Planeación y gestión estratégica:** permite decidir cuáles son las tareas que debe desempeñar, cómo lo hará, asignar recursos para su buen desempeño y monitorear su avance. En esta competencia se recolecta información, se analiza y se da solución a problemas, se planifica y organiza proyectos, se administra el tiempo, se elabora presupuestos y se realiza administración financiera.
- **Enfoque de calidad:** Tiene que hacer bien las cosas, con una actitud positiva, lo que conlleva tener cuidado con los pequeños detalles, debe planificar las actividades y comprobarlas. Debe preocuparse por el proceso y por conseguir buenos resultados. Para alcanzar el desarrollo de esta competencia se debe mejorar el trabajo diario, la propia actuación y saber tomar la iniciativa en procesos de mejora.

- **Tecnología e innovación:** tiene que ver con la gestión de la información y la comunicación en una computadora, que según Ramírez (2011) proporciona una diversidad de herramientas y entornos de trabajo: diseño gráfico, gestión de base de datos, análisis matemáticos, edición de documentos, correo electrónico, internet, hojas de cálculo y elaboración de presentaciones. Por lo que el directivo requiere utilizar las TICs para investigar, resolver problemas, producir materiales y transmitir información.
- **Multiculturalidad:** capacidad para comprender y aceptar la diversidad cultural de los integrantes de una organización que de acuerdo a Zabalza, (2004) permite convivir sin hacer distinciones de sexo, edad, religión, condiciones sociales, políticas y étnicas.

El director de una institución educativa debe contar con todas las competencias descritas anteriormente, adquiridas a través de la experiencia, las vivencias, la retroalimentación constante. De las que se derivan habilidades directivas como: el liderazgo, el análisis y solución de problemas, la inteligencia emocional, la comunicación, el manejo de conflictos, la motivación y el trabajo en equipo, tener valores y actitudes; lo que implica la adquisición de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que permiten al director desempeñarse eficientemente.

#### **1.3.1.7. Enfoques de las competencias gerenciales**

Según Gutiérrez (2010) las competencias gerenciales son capacidades, habilidades y saberes usados por los directivos, para resolver situaciones propias de la dirección de una organización, por lo que Castellanos (2002, p.102) señala que ligadas a la formación, actuación, actitudes, personalidad y filosofía de trabajo de los directivos, caracterizan su profesionalidad.

**Enfoque por competencias funcionales y conductuales.** Por tratarse de competencias gerenciales del directivo de una institución educativa, en esta oportunidad se ha considerado el enfoque por competencias funcionales y conductuales, porque guardan una relación entre las relaciones humanas y los procesos administrativos. Para cumplir con una buena administración de una institución educativa para lograr el éxito, requiere desarrollar diversas competencias relacionadas con el nivel directivo que de acuerdo a Alles (2004), Huerta y Rodríguez (2006) y Madrigal et al. (2009), citados en Duarte (2013), son las que a continuación mencionamos:

- a) Competencia para la acción estratégica.** Se refiere al comportamiento positivo y al estar en el lugar correcto en el momento correcto, siendo importantes las decisiones estratégicas acertadas, que surgen a diario en las decisiones que se tomen; por lo que es importante, de acuerdo a Hellriegel, (2006) que el plan estratégico esté enfocado a satisfacer a los actores que participan en el proceso enseñanza-aprendizaje de la institución educativa.
  
- b) Competencia para la planeación y la administración.** Con respecto a los planes tienen que ser escritos y de corta duración, para un año escolar. Por lo que es importante estar concentrados en las metas, a la vez debemos ser flexibles para modificar el plan de acuerdo a la realidad del contexto.
  
- c) Competencia de trabajo en equipo.** Se refiere a la capacidad de formar equipos efectivos, los directivos deben propiciar el apoyo a sus docentes y sus programas con entusiasmo, manteniendo las buenas relaciones. La toma de decisiones es colaborativa y

deben lograr el equilibrio y la innovación del equipo con docentes que hayan trabajado juntos de manera estrecha.

- d) Competencia de la comunicación.** Los directivos con ideas y ambiciones deben tener la capacidad de comunicarse en forma efectiva, para poder obtener la cooperación y apoyo necesario de los docentes para convertir su visión en realidad. Esta comunicación se logra mediante discursos, informes escritos, propuestas formales, como también frente a frente.
- e) Competencia de globalizarse.** La tendencia actual de algunas instituciones educativas es lograr la Certificación ISO, que garantice la calidad de la educación que brinda. Esto es una puerta abierta a la globalización al hacer convenios con instituciones educativas de otros países, esto significa que el directivo debe plantearse un reto especial para su administración, esta acción estratégica debe tomarse únicamente después de un estudio y análisis minucioso, que conlleve a una mejora continua del servicio educativo, que ponga a la institución educativa en un sistema de gestión estandarizada e internacional.
- f) Competencia de manejo de personal.** Según Hellriegel (2006) un directivo que tiene docentes bajo su gestión debe tener una gran autoestima y de querer lograr grandes metas, para poder estimar a los demás y conseguir que los docentes logren lo que el modela. Además, influye: la integridad y conducta ética, el impulso personal y resistencia, el saber equilibrar los asuntos laborales y de la vida personal, y la conciencia de sí mismo y desarrollo. El directivo debe manejar los tres factores que influyen en el comportamiento de las personas: el factor ambiental (clima, iluminación, control de desechos), el factor directivo interno (ambiente social, familiar y laboral), y el factor dinámico interno (actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades e intereses). De

una u otra manera generan los comportamientos que permiten que sean más productivos o menos productivos.

**g) Competencia de liderazgo.** Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la institución educativa mediante el cambio.

#### **1.3.1.8. Doctrinas de las competencias gerenciales**

De acuerdo a ESAN (2017), las organizaciones deben preocuparse por desarrollar en sus trabajadores, además de las competencias técnicas, competencias gerenciales, para prever algunos riesgos que se presenten en el futuro. Con respecto a las competencias gerenciales ESAN (2017) considera que son aquellas que tienen relación con las capacidades necesarias que permiten realizar acciones en beneficio personal y de la organización que pertenece. Estas acciones son: Tener liderazgo, saber crear redes de vínculos sociales, tener comunicación clara y convincente de sus ideas y conceptos, participar en la interacción social positiva de grupos interdisciplinarios, tener capacidad de negociación y generación de acuerdos, actuar adecuadamente en la solución de conflictos, ser asertivo en la toma de decisiones, entre otras.

Según Gómez (2017), si somos directivos de una organización, pronto no podremos vivir desactualizados, por lo que debemos preocuparnos en fortalecernos, por lo es necesario adquirir competencias modernas. No es suficiente el liderazgo, hay otras competencias gerenciales que necesitamos desarrollar en este momento crítico de la administración y enfrentarnos a los retos de la era digital. Después de un estudio minucioso con el fin de identificar las competencias necesarias para enfrentar los desafíos gerenciales de esta época, considera las siguientes competencias:

- a) Competencias de gobierno.** Es necesario tener un gobierno corporativo, en el que hay que saber pedir consejo a otros. Lo más importante es saber actuar con firmeza en el manejo de la junta directiva, el comité de auditoría, el comité de remuneración, en las asambleas de accionistas.
- b) Competencias de control.** Mediante la práctica se ha adquirido esta competencia, puede ser peligroso, porque en la organización educativa no se puede experimentar así por así. Para saber controlar la organización es evidente que se debe aprender a conocer la forma y los mecanismos en que se debe llevar a cabo ese control.
- c) Competencias en el desarrollo de personas.** Se hace necesario el aprender a desarrollar habilidades blandas en las personas, porque el modelo gerencial actual no es el modelo del futuro. Se prevé un estilo de directivo abierto pluralista, trabajando en redes con comunidades de Internet, pero no sabemos cómo lograrlo por ahora.
- d) Competencias tecnológicas.** La sociedad actual es de personas conectadas por lo que se debe asumir la tecnología digital, conocer y dominar la tecnología de la información y redes sociales. También se debe desarrollar la habilidad de escuchar más. Asimismo tenemos que aprender a desarrollar conocimientos y habilidades de las personas de la generación futura, que no tienen la misma estructura mental y social de nosotros en esta época.

#### **1.3.1.9. Fundamentos de las competencias gerenciales**

- a) Fundamento filosófico de la administración de Bédard (2003),** Por su parte Bédard (2003) manifiesta que las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y

ontología, están integradas en un rombo como esquema (Anexo 1). El rombo permite identificar cuatro tipos de competencias presentes en un directivo: Primero, las competencias del saber-hacer gerencial agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología. Segundo, las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo. Tercero, las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, tratados por la axiología. Cuarto, las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad.

De acuerdo a Bédard (2003), los cuatro componentes del rombo no están separados, son aspectos puntuales de una misma realidad. Esto significa que con las cuatro dimensiones filosóficas se recoge integralmente el hecho social total. Por lo tanto la epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia crítica. Con la epistemología se busca dar seguridad, certificar, ratificar, evaluar la solidez de los fundamentos conceptuales e intelectuales, revisar los procedimientos y métodos utilizados, nos permite emitir juicios sobre los conceptos y soportes en los que se apoya la práctica. Por su parte la axiología valida, legitima la praxeología, vela desde el punto de vista de la conciencia del bien y el mal, de la moral, de la virtud y de las costumbres concretas en particular. Se entiende entonces, que la epistemología le da un soporte a la praxis, la valida con conceptos, teorías, métodos científicos, por su parte la axiología la legitima soportándose en valores personales, sociales y culturales; sobre el bien o el mal. Pero para poder explicar la praxeología, la epistemología y la axiología hay que apoyarse en la ontología, que permite el conocimiento del ser y aborda los fundamentos conceptuales de la realidad, es la base sobre la cual cada persona construye lo conceptual, lo ético, lo crítico y lo práctico.

**b) Fundamento de las habilidades administrativas de Koontz (2004),** Según Koontz, et al. (2004) se pueden considerar como habilidades administrativas para el ejercicio de la función directiva, las siguientes:

- Habilidades técnicas, las que involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, para que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo directivo.
- Habilidades humanas, las que se refieren a la destreza en interactuar efectivamente con las personas. Un director gerente intercambia y coopera principalmente con el personal a su cargo.
- Habilidades conceptuales, son las que están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, entre otras cosas relacionadas con la administración de una institución educativa.

#### **1.3.1.10. Modelos de competencias gerenciales**

De acuerdo a Saracho (2005), es oportuno indicar que para gestionar las competencias de los directivos de una organización es necesario aplicar cuatro modelos de competencias gerenciales, que son reconocidos en función del análisis de competencias: El de competencias distintivas, El de competencias genéricas, El de competencias funcionales, El de gestión por competencias.

a) **Modelo de Competencias Distintivas de McClelland (1987).** McClelland (1987), fundamenta este modelo en la premisa de que las personas tienen algunas características que les favorecen para desempeñarse en forma exitosa en una organización determinada. Es importante identificar dichas



características para que la organización pueda atraer, desarrollar y retener a las personas que tienen dichas características que permiten obtener resultados sobresalientes a la organización, garantizando el mantenimiento y mejoramiento del desempeño organizacional. De acuerdo a McClelland (1987), toda corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de talento, se sustenta en las premisas de este modelo. El modelo de competencias distintivas se caracteriza por ser una combinación de habilidades cognitivas, interpersonales y de liderazgo; motivaciones, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados.

Por su parte Londoño et al. (2010) señalan que este modelo de competencias que plantea McClelland (1987), consta de cuatro pasos fundamentales para su implantación:

- Estratégicamente realizar un análisis para determinar cuál es la brecha que deberá reducirse en las personas de talentos y las que no, para llegar al estado deseado.
- Identificar esas personas talentosas, estableciendo criterios para determinar quien es sobresaliente o talentoso. Considerando el comportamiento que se desea, relacionado con los valores y la idiosincrasia de la organización; los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, en especial, las que tienen que ver con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar los comportamientos específicos que las personas de talento realizan para alcanzar resultados sobresalientes. Estos comportamientos se identifican mediante entrevistas de eventos conductuales. Asimismo se identifican los comportamientos de personas que tienen un talento promedio e incluso bajo. Esta característica del modelo

es la que lo hace una herramienta de desarrollo de gran precisión.

- Identificar los comportamientos críticos, aquellos que sólo realizan las personas de mucho talento, son analizados por expertos para descifrar qué características, poseen dichas personas y que son las que les permiten comportarse de tal manera.

**b) Modelo de Competencias Genéricas de Willian Byham,** Según Londoño et al. (2010), este modelo fue creado y desarrollado por William Byham, se fundamenta en la premisa de que las personas se desempeñan, en un puesto determinado, en forma correcta gracias a la existencia de algunas conductas, que pueden ser generales o genéricas, porque son las mismas que también hacen que otras personas se desempeñen correctamente en un puesto igual, pero en otra organización, dicho de otra manera, similar puesto en iguales organizaciones, para un buen desempeño, las conductas necesarias son similares. Los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking” dan sustento a este modelo.

Este modelo se sustenta en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto individual que soporta los comportamientos pero no es modificable o desarrollable, por lo que sólo se identifica a modo de dato anexo. Para la identificación y construcción de competencias, este modelo utiliza la Entrevista de Incidentes Críticos y el Análisis del perfil del cargo.

De acuerdo al modo de pensar de la organización, este modelo es el indicado para quienes la ven como organismo. Se

le asigna a los directivos por ser esta parte de la estructura organizacional la responsable de hacer que las cosas ocurran, tienen la capacidad de gestionar y transformar en hechos las decisiones y planes. Los actores de la organización deben funcionar como un organismo saludable capaz de hacer todo lo necesario para que los planes originados por el cerebro se ejecuten apropiadamente.

c) **Modelo de Competencias Funcional de Sydney Fine**, De acuerdo a Londoño (2010) este modelo fue creado por Sydney Fine y se fundamenta en que, en un puesto determinado, una persona debe obtener ciertos resultados mínimos, los que deben ser garantizados, para poder cumplir con los estándares de productividad, calidad y seguridad que se necesita para lograr las metas de producción de la organización. Este modelo se sustenta en los conceptos de competencias técnicas, de normalización de competencias y certificación de competencias que han permitido el surgimiento de diversas metodologías y sistemas.

Asimismo, este modelo se sustenta en el desempeño, ya que sostiene que una persona es una función, lo que se entiende que una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados lo que permite que la organización obtenga resultados establecidos. Según Saracho (2005) allí, se toman en cuenta los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas y destrezas, mientras que los aspectos actitudinales son como soporte de ciertos modos para hacer bien el trabajo.

Además el modelo, se basa en el principio de que un buen resultado para ser logrado se tiene que hacer que una gran cantidad de pequeños desempeños individuales aporten al

desempeño general de la organización. Por lo consiguiente, el modelo de Sydney Fine basado en funciones, responsabilidades y tareas; sigue vigente y es el único modelo de competencias aplicable a la producción que requiere, gracias a la globalización y competitividad, elevar cada vez más sus estándares de calidad y seguridad. Es por ello que la metodología de este modelo es la menos humanista, ya que considera a las personas como elementos de una gran maquinaria productiva.

Para la identificación y construcción de competencias, este modelo recoge la información a través del Panel de expertos y construye partiendo del Análisis funcional.

d) **Modelo general de Gestión por Competencias**, Es necesario señalar que hay dos cosas que permiten el éxito o fracaso al aplicar el modelo de gestión por competencias: primero, el nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar el método de gestión por competencias y segundo, el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas. Para el primero, se debe considerar el concepto de jerarquía que se origina del rol. Un rol es una expectativa de conducta que se usa como etiqueta para nombrar comportamientos previsibles: padre, jefe, director, cartero, docente, secretaria, presidente, juez. Todos ellos son roles siempre y cuando exista una expectativa de comportamiento social. Jaques (2002) manifiesta que la complejidad del trabajo implica el surgimiento de capas jerárquicas y que los problemas se organizan según órdenes de complejidad específicos. Por su parte Schlemenson (2002) explica que la jerarquía es una forma de coordinación del sistema de roles, articulando dos órdenes de complejidad: la del trabajo a

realizar y la de las competencias de quienes realizan el trabajo.

Por lo tanto, en toda institución educativa que requiera coordinar esfuerzos de una gran cantidad de directivos y jerarcas educativos, debe haber una división del trabajo que permita a los ocupantes de ciertos roles, resolver problemas y tomar decisiones sobre las decisiones que se toman en otros roles, creando de esta manera una estructura jerárquica de autoridad.

#### **1.3.1.11. Principios de las competencias gerenciales**

Para determinar los principios de competencias gerenciales en un directivo de una institución educativa, es necesario centrarnos en lo que es un principio; desde nuestro punto de vista, es el reflejo de las características esenciales de un sistema que todo director asume, basado en la verdad o en su inteligibilidad; porque todo ser es inteligible, basado en la razón o fundamento de ser. (Wikipedia, 2018)

En la presente investigación concordamos con Arbaiza (2012), quien parte de 25 competencias que debe tener todo gerente, las cuales han sido agrupadas en cinco principios que todo director debe considerar en sus actividades gerenciales frente a una institución educativa. Estas son:

##### **Principio 1: Manejo de personal**

- a) Pensamiento crítico, para comprender las situaciones y resolver los problemas mediante la comprensión de relaciones causa-efecto o secuencias temporales.
- b) Autoeficacia, para enfrentar un reto que implica situaciones difíciles.
- c) Creatividad, para ofrecer respuestas alternativas, desarrollando nuevas ideas o conceptos.

- d) Capacidad de aprendizaje, para asimilar nuevas informaciones y aplicarlas de manera eficaz.
- e) Autocontrol, para controlar las emociones personales evitando reacciones negativas ante provocaciones.

### **Principio 2: Manejo de la acción**

- a) Sentido de logro, para conseguir un estándar de excelencia satisfactoriamente.
- b) Planificación y Organización, para organizar con eficacia las tareas siendo detallista en la planificación y ejecución.
- c) Iniciativa, para emprender acciones o crear oportunidades en beneficio de todos.
- d) Fijación de metas, para formular detalladamente objetivos claros.
- e) Búsqueda de información amplia sobre un tema para realizar su gestión.

### **Principio 3: manejo del entorno**

- a) Manejo del estrés y eficaz afrontamiento de problemas, que permite estudiar los problemas para identificar sus aspectos más relevantes y sus causas que permita elegir la solución adecuada.
- b) Adaptabilidad al cambio, que permite afrontar las situaciones cambiantes con flexibilidad y versatilidad.
- c) Flexibilidad, para modificar criterios y formas de pensar ante el cambio de las condiciones del entorno o hay información nueva.
- d) Tolerancia a la presión, que permite trabajar con gran desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- e) Toma de decisiones, teniendo iniciativa y encabezando la acción.

#### **Principio 4: manejo interpersonal**

- a) Comunicación interpersonal, para intercambiar información, hechos, ideas y significados entre todo el personal que labora en la institución educativa.
- b) Orientación de servicio, que permita ayudar a los demás conociendo las mismas necesidades.
- c) Trabajo en equipo: para realizar una meta común.
- d) Conciencia de las fortalezas y debilidades, para conocer sus propias capacidades y los aspectos a mejorar.
- e) Comprensión interpersonal, que permite escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones del personal de su institución educativa.

#### **Principio 5: manejo de la influencia**

- a) Liderazgo para guiar al personal de la institución educativa en la realización de tareas, estructurándola, dirigiéndola y delegando para su logro.
- b) Creación de equipos, hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- c) Motivación de los demás, trasmite a los demás energía, motivación para realizar acciones.
- d) Negociación, para lograr acuerdos para ambas partes, identificando la posición propia y ajena.
- e) Gestión de personas, emprender acciones para mejorar las habilidades de los demás.

## 1.3.2. Gestión de los procesos pedagógicos

### 1.3.2.1. Definiciones

**A. Gestión,** Según el diccionario SM (2001), gestión significa acción que se realiza para conseguir algo. En término administrativo, gestión es la dirección u organización de una empresa o de un negocio.

Desde nuestro punto de vista, la gestión en término administrativo es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de una institución educativa para alcanzar objetivos claramente determinados en bien de lograr calidad educativa.

**B. Proceso,** En ISO Tools Chile (2016), conceptualizan el proceso como un conjunto de actividades que están interrelacionadas, es decir, que interactúan entre sí y que transforman materia prima e insumos en productos. Estas actividades requieren de la asignación de una serie de recursos, especialmente de personas y materiales.

También se puede entender al proceso como la secuencia de actividades que se relacionan en forma mutua o que interactúan entre sí, las cuales permiten la transformación de elementos de entrada en resultados. Lo que se refuerza al conceptualizarlo como una serie de tareas interrelacionadas que producen un resultado con la inclusión de personas, tiempo, materiales y dinero.

Para Balluerka (s.f.), un proceso está constituido por una serie de acciones o actividades que tienen un orden o secuencia determinados y donde se ha definido una situación inicial de partida y la situación o estado final al que se pretende llegar. Según el diccionario SM (2001) el vocablo “proceso” significa conjunto de estados o momentos que se suceden uno detrás de otro.



Por su parte, Pepper (2011) explica que proceso es el núcleo principal donde van a llegar los conocimientos de los individuos que laboran en las diferentes áreas funcionales de la organización, reuniendo los intereses propios de cada una de esas áreas en una meta común y cuyo objetivo es cumplir con las expectativas de los usuarios a los que se dirige dicho proceso.

Visto de otro ángulo, proceso es una secuencia de tareas que uno o varios sistemas desarrollan para fluir en una determinada salida a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos.

Desde nuestra perspectiva, los procesos constituyen el núcleo de una organización, son las acciones y labores que realiza mediante las cuales producen un producto o prestan un servicio para sus usuarios. Donde el agregar valor al resultado o servicio es el punto central que está implícito en la gestión de calidad de un proceso.

**C. Procesos de gestión,** Según ISO Tools Chile (2016) El proceso de gestión es el que está constituido por los procesos de planificación y provisión de los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proceso, que tiene que ver con los siguientes procesos:

- Responsabilidad de la Gestión, mediante el cual se definen responsabilidades, políticas y estrategias de la organización.
- Gestión de Recursos, a través de este proceso los responsables de gestión de la organización otorgan recursos financieros y otros recursos, como el humano, con la finalidad de garantizar que se ejecuten otros procesos.
- Medición, análisis y mejora, mediante estos procesos los responsables de Gestión o Administración de la organización

validan los requisitos de los productos, los procesos que se realizan dentro de la organización, el sistema que gestiona la calidad y los procedimientos en marcha para asegurar la mejora continua de la organización.

Por su parte Balluerka (s.f.) manifiesta que la gestión por procesos nace de los principios de gestión de calidad y cuyo fundamento es la orientación de los esfuerzos hacia la satisfacción del usuario de un determinado producto o servicio. Por lo que todas las actividades se estructuran y ordenan en una ruta de actividades sucesivas (procesos), que van agregando valor y que terminan en unos resultados satisfactorios para el usuario. Además, la gestión por procesos permite observar el modo en que se realizan en forma ordenada las actividades siguiendo los pasos para generar valor al producto o servicio prestado al usuario. Los procesos señalan las relaciones internas proveedor-usuario que llevan de forma progresiva a la elaboración del producto o al servicio prestado.

La gestión por procesos de acuerdo a Pepper (2011) se puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

**D. Gestión educativa,** Toda institución educativa busca resolver situaciones y contingencias realizando acciones que les permita lograr sus objetivos en un plazo determinado, por lo que es necesario estructurar los recursos con que se cuenta, crear estrategias organizacionales y optimizar el funcionamiento de la

institución para lograr todo lo que se ha planificado. De lo que se deduce que la gestión consiste en, según Casassus (2002, p. 33), administrar y planificar; que interactúan como un proceso organizacional con el contexto, lo que permite priorizar acciones, movilizar recursos, mejorar la comunicación y los procesos que están relacionados con la gestión del aprendizaje. Por su parte Maureira (2008, p. 65) señala que la gestión educativa es una herramienta que permite conducir con eficiencia la potenciación de los aprendizajes en las instituciones educativas que buscan la transformación de cambios permanentes que se da en nuestra época.

Según Guerrero (2012, pp. 5,6) la gestión en las instituciones educativas se asume como una función sólo administrativa, alejada de los aprendizajes, basada en el cumplimiento de las normas y rutinas de la enseñanza, alejadas del contexto, donde las decisiones e información se centra en la dirección y el control del orden es punitivo. Hoy en día una de las funciones primordiales de la gestión educativa es fortalecer la correlación entre las diferentes áreas de la institución educativa, teniendo como objetivo principal fortalecer la estructura institucional con planes de acción y estrategias para que todos los miembros sean beneficiados, por lo que se debe formular procesos que ayuden a conseguir resultados y metas establecidas. Por lo que se considera a la gestión educativa como el conjunto de acciones que todos los actores de una institución educativa realizan para conseguir los objetivos que se proponen en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Siendo los procesos relevantes: La elaboración y ejecución de planes, el análisis detallado de situaciones y conductas, la innovación en procedimientos y monitoreo permanente. A todo esto se tiene en cuenta lo que la Secretaría de Educación Pública (2009, p. 43) señala sobre la integración del conocimiento y acción, ética y

eficacia, política y administración de procesos que se preocupan por el mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Un conjunto de procesos organizados conforma la gestión educativa, lo que permite que una institución educativa logre sus objetivos y metas. Estos procesos son: diagnóstico, planeación, ejecución, monitoreo y evaluación. Que se refleja en una buena gestión, como lo señala Ramírez (2012) al tener en consideración aspectos como la planificación de tareas, la distribución del trabajo, su productividad, y en la calidad de los procesos educacionales.

La gestión educativa, según Gómez y Macedo (2010) es una función que genera y sostiene en la institución educativa, las estructuras administrativa y pedagógica, los procesos democráticos, equitativos y eficientes que permitan a los estudiantes de toda edad desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces, para convertirse en ciudadanos con capacidad de construir la democracia y el desarrollo nacional.

**E. Procesos pedagógicos,** El campo de trabajo de un administrador de la educación responde a actividades y procesos del sistema educativo. De acuerdo a Martínez, (1981); estos procesos pueden clarificarse en:

- Procesos pedagógicos: es la formación humana, docencia en sentido amplio, enseñanza y aprendizaje. Las funciones propias de un director es asesoramiento técnico en formación de los alumnos, docencia en general en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Son funciones del proceso pedagógico: supervisión y orientación de la formación de los alumnos, desarrollo curricular y enseñanza aprendizaje.

- Procesos administrativos: planificación, organización, toma de decisiones, supervisión, control.

Tomando en cuenta ambos procesos, se identifican dos tipos de administrador de la educación:

- El administrador – conductor, es quien evita tener detalles rutinarios sin relación con su liderato. Esta función es prioritaria en tanto consiste en la orientación que debe brindar el administrador para lograr los objetivos institucionales.
- El administrador – docente, es el que atiende tanto a los procesos administrativos como los pedagógicos. En este sentido, su mayor responsabilidad es orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia las actividades que conducen al logro de los objetivos curriculares.

Dentro de este contexto el director debe cumplir con las funciones propias de los procesos administrativos como pedagógicos.

Según MINEDU, (2012); los Procesos Pedagógicos son definidos como el conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, con el cual emprende el colectivo de una escuela liderada por el equipo directivo, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes. Por su parte, Palacios (2000), señala que los procesos pedagógicos es el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los actores que participan en procesos educativos, con el único fin de construir conocimientos, cultivar valores y desarrollar competencias para la vida en común.

Además consideramos que los procesos pedagógicos es el conjunto de hechos, interacciones e intercambios que se producen durante el acto de enseñar y aprender orientado al logro de aprendizajes. Estos exigen a los directivos y docentes: Establecer un clima de respeto, motivación, solidaridad, aceptación, confianza. Evidenciar altas expectativas en los aprendizajes. Diversificar las actividades pedagógicas. Acordar con los estudiantes normas de convivencia. Emplear de manera óptima los recursos educativos. Propiciar en el estudiante la investigación, la reflexión crítica, la creatividad. Garantizar el uso de efectivo de total de horas pedagógicas

En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia.

De acuerdo a los párrafos anteriores inferimos que la gestión de procesos en una institución educativa es un principio de la gestión de la calidad. Se evidencia su importancia en los resultados que se alcanzan con más eficiencia al gestionar como proceso a las actividades y los recursos.

Por lo que deducimos que la gestión de procesos pedagógicos en una institución educativa está orientada por principios que se basan en los siguientes conceptos:

- La misión de una institución educativa es crear valor para sus estudiantes; la existencia de cada área de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos pedagógicos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los estudiantes.
- El valor agregado es creado por los docentes a través de su participación en los procesos pedagógicos; los docentes son el mayor activo de una institución educativa.
- La mejora del proceso pedagógico determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una institución educativa será igual a la eficiencia de sus procesos.

#### **F. Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD)**

Según MINEDU (2014) el Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. Con respecto a su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

De acuerdo a MINEDU (2014), el Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños; así tenemos:

**a) Dominios.** Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de 6 competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros. Este dominio será una de nuestras variables de estudio.

**b) Competencias.** Las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto



contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2012)

**c) Desempeños.** Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. (Ministerio de Educación, 2012)

### **Director- gerente**

El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. ¿Cómo logra ser un director gerente efectivo? El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano: organiza su tiempo de trabajo diario, delega responsabilidades, toma decisiones, organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa, propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje, resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, informa a la comunidad educativa sobre la implementación del plan escolar anual (PAE), genera la participación de padres y madres de familia, y da seguimiento a los indicadores educativos.

### **¿Qué significa ser un líder pedagógico?**

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

### **¿Cuáles son las características de un director(a) con liderazgo pedagógico?**

Ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

- **Capacidad técnica.** Está relacionado con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.
- **Manejo emocional y situacional.** Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.
- **Manejo organizacional.** Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

#### **1.3.2.2. Características de la gestión de procesos pedagógicos**

De acuerdo al MINEDU (2014), la gestión de procesos pedagógicos involucra las acciones y decisiones que emanan del Ministerio de Educación, las que influyen en la coordinación de las instituciones educativas del país. El ámbito de trabajo de la coordinación puede ser el conjunto del sistema educativo de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o Gerencia Regional de Educación (GRE). Las medidas incluidas en la gestión de procesos pedagógicos se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno como parte de un proyecto de nación.

En este contexto, las características de la gestión de procesos pedagógicos se enmarcan en los procesos de mejora de las instituciones educativas entre ellas: Apuesta a la transformación y la innovación de la educación. Promueve nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre todas las organizaciones. Actuación en el aula, sin ignorar el marco político jurídico y político educativo. Asume a la gestión curricular como eje central con pensamiento estratégico. El desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación. El liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanentemente.

Según MINEDU (2014) la gestión de procesos pedagógicos es responsabilidad del líder directivo, por ser una de sus funciones fundamentales en la institución educativa, quien debe lograr el mayor impacto de estos procesos en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, asimismo como conseguir que se involucren los docentes para garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

La gestión de procesos pedagógicos, según MINEDU (2014) se enmarca en el enfoque de derecho, reconociendo la exigencia de una gestión basada en resultados y pretendiendo el logro de aprendizajes de calidad donde se respete la inclusión y equidad, por lo que los directores tienen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, en un marco de una cultura ética y participativa.

### **1.3.2.3. Importancia de la gestión de procesos pedagógicos**

Para Palacios (2000, p. 2), los procesos pedagógicos tiene gran importancia porque influyen directamente sobre la calidad de los aprendizajes que desea la población, porque están vinculados a sus ideas de progreso y bienestar; e interesa

al gobierno, debido a que se pone en juego su proyecto modernizador referente a la educación. Por esta razón, los procesos pedagógicos pueden contribuir o frustrar los fines educativos de un país.

La gestión de los procesos pedagógicos trata de dar respuesta a las necesidades reales y convertirse en un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. La práctica docente se encuentra en forma directa vinculada a la gestión, siendo ésta la columna vertebral del éxito de la institución educativa, por lo que es importante el liderazgo del Director.

Mediante la gestión de los procesos pedagógicos, según MINEDU (2014) se construye la visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus integrantes para generar condiciones favorables y tener la responsabilidad de conseguir el logro de aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, la institución educativa se organiza de tal manera que sea más abierta, informada y democrática, entrándose en el protagonismo de los estudiantes y adecuándose a sus necesidades de éstos y del contexto.

Los estudios de UNICEF (2004) y PREAL (2003) determinan la importancia de la gestión de los procesos pedagógicos, ya que ésta permite identificar características relevantes dentro de una institución educativa, donde el director se preocupa por el desarrollo profesional de sus docentes, asimismo de establecer un marco colaborativo entre directivos y docentes a través de evaluación y retroalimentación, y por último de realizar un buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles en la institución educativa.

#### 1.3.2.4. Modelos de gestión de los procesos pedagógicos

Los cambios son constantes que afectan a todo el sistema, a las organizaciones y a las personas que la constituyen. La gestión es parte de este proceso, en vista que la gestión que está en estudio tiene que ver con los procesos pedagógicos que se desarrollan en una institución educativa gracias a la gestión de un directivo, concordamos con Casassus (1999) en considerar los siguientes modelos de gestión:

**a) Normativo.** Consiste en tener una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable. Está orientado al crecimiento cuantitativo del sistema.

**b) Prospectivo.** El futuro es previsible, mediante la construcción de escenarios múltiples e inciertos. La planificación es flexible. Las instituciones educativas presentan futuros alternativos y revolucionarios.

**c) Estratégico.** La estrategia tiene un carácter estratégico aplicando normas y táctico empleando medios que permiten alcanzar lo que se quiere. Articula todos los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de la institución educativa. Se realizan diagnósticos haciendo uso del método de diagnóstico FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la institución educativa, poniendo en relieve la visión y la misión de la misma institución.

**d) Estratégico situacional.** El análisis y la solución de los problemas para lograr un objetivo, es situacional. Se multiplica las áreas planificadoras en una institución educativa, lo que da lugar a la descentralización educativa.

**e) Calidad total.** Surge la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitirá introducir estratégicamente la visión de la calidad en la institución educativa. Se busca mejorar los procesos mediante acciones que conlleven a disminuir la burocracia, reducir costos, tener mayor flexibilidad administrativa y operacional, lograr un aprendizaje continuo, conseguir mayor productividad y creatividad en los procesos educativos de la institución educativa.

**f) Reingeniería.** En las instituciones educativas se necesita un cambio cualitativo y radical. Por lo que es necesario tener una conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos pedagógicos. Se plantea mayor poder y exigencia sobre el tipo y la calidad educativa.

**g) Comunicacional.** La institución educativa se considera como una entidad y el lenguaje como el responsable de la formación de redes comunicacionales. La gestión se basa en la delegación de decisiones a equipos de trabajo organizados que toman decisiones por consenso. Existe responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

#### **1.3.2.5. Dimensiones de la gestión de los procesos pedagógicos**

Considerando el concepto de gestión de los procesos pedagógicos que es dado por MINEDU (2014), como el conjunto de actividades planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprenden los actores de una institución educativa, liderada por el director para promover y garantizar el logro de los aprendizajes en los estudiantes, hemos tenido en cuenta las siguientes dimensiones:

**a) Dirección escolar con liderazgo pedagógico.** Acciones sustentadas en una visión común, que inspiran, orientan y

acompañan el fortalecimiento de capacidades y compromiso de los actores educativos para crear condiciones favorables y hacerse responsable del logro de los aprendizajes de los estudiantes.

**b) Planificación transformadora.** Acciones estratégicas y operativas realizadas por el colectivo escolar, en función a las necesidades educativas, con la finalidad de garantizar el desarrollo de una gestión efectiva que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

**c) Organización participativa.** Visión compartida que lleva al involucramiento y compromiso de docentes, familias y comunidad para promover el protagonismo estudiantil, en las toma de decisiones necesarias para la gestión de la escuela, centrado en el logro de los aprendizajes.

**e) Evaluación y mejora continúa.** Acción organizada de revisión y reflexión permanente realizada por el colectivo escolar generando, orientada a la toma de decisiones que permita introducir cambios paulatinos en la gestión que evidencien su mejora.

#### **1.3.2.6. Teorías de la gestión de los procesos pedagógicos**

La evolución de las teorías es vertiginosa en plena era de la globalización, están inmersas en la masificación de la tecnología de la información, donde la sociedad del conocimiento es compleja, incierta, competitiva y dinámica. En este contexto, se hace necesario introducir transformaciones radicales en las instituciones educativas, alejarse de los paradigmas y modelos de la era industrial; de igual manera los docentes, de las prácticas que son producto del paradigma racionalista, que se centra en la razón como esencia del ser humano.

Por su parte, Bastías (2013) explora las posibles dinámicas de cambio de los docentes directivos hacia una nueva gestión pedagógica, desterrando la práctica educativa de la era industrial para adaptarse a la de la nueva sociedad del conocimiento.

La era industrial empezó a demandar a las instituciones educativas la formación de recursos humanos que puedan insertarse en los centros de trabajo de producción mecanizada. Surgiendo en aquel entonces las escuelas fabriles, denominación que les da Toffler (1980, p. 335) que se caracterizaban por el tipo de arquitectura, la forma de gestión de las instituciones educativas, el currículo educativo, la estimulación del pensamiento, la cultura escolar y las prácticas del proceso enseñanza-aprendizaje (Aparici, 1996).

El pensamiento administrativo de Taylor (1981) propugna, a inicios del Siglo XX, el desarrollo de organizaciones racionales, donde el trabajo se tiene que realizar de acuerdo a principios científicos para lograr la máxima eficiencia. Asimismo Morgan (1996) considera a las organizaciones como máquinas de procesar y transmitir información, por lo que se promueve que el trabajo de los profesores sea de manera aislada, en espacios cerrados y privados; además se empezó con el empleo de programas, manuales de trabajo y exámenes regulados.

Con la racionalidad instrumental de Weber (1996), segunda mitad del Siglo XX, se dejó de lado la forma de pensamiento desprovista de emociones, sentimientos; para optar por el pensamiento que permite lograr el mejor resultado, con el menor costo y tiempo, lo que representa la racionalidad suprema. Desde esta perspectiva se buscaba tener organizaciones eficientes y exitosas, que según Rodríguez (2003), los integrantes de estas organizaciones se someten a la lógica de la relación tecnológica con el entorno mediante un control metódico, calculador y calculado, ámbito que



también le correspondió a educación. La desventaja de la racionalidad instrumental, desde el punto de vista de Popkewitz (1990), es que promueve en los docentes una actividad técnica, especializada, fragmentaria e impersonal; que podría devaluar el pensamiento humano que conlleva a crear espacios de convivencia y comunicación, practicar valores positivos, construir conocimiento propio con creatividad e innovación.

En esta época, las instituciones educativas son gestionadas con el propósito de funcionar con precisión, al dividir las funciones especializadas, donde no hay cabida para la corporalidad, las emociones, la imaginación; que eran no deseables por el modelo científico de la administración racionalista de Taylor, el que termina con el surgimiento de la propuesta de Weber, la racionalidad instrumental, donde el pensamiento subordina los fines a los medios, dando importancia al éxito, la eficacia y la utilidad.

En pleno inicio del Siglo XXI, Morín (1996) señala que la actual sociedad del conocimiento requiere de una nueva institución educativa y nuevas prácticas pedagógicas que estén basadas en otras formas de pensamiento y actuación y que se encuentren en sintonía con las inciertas, dinámicas y complejas realidades del futuro. Por su parte la UNESCO (1994) sostiene que la relación económico-productivo no es exclusivo en la sociedad del conocimiento, porque también existen procesos de transformación política, social, cultural, económica, e institucional.

En educación, Carretero (2005) manifiesta que la concepción instruccional del proceso enseñanza-aprendizaje se fue quedando en receso ante los pensamientos de Ausubel, Bruner, Vygotsky, al sostener que los procesos de aprendizaje no se logran sólo con la transmisión de contenidos, sino con procesos en los que el estudiante es el constructor de sus propios conocimientos. En

consecuencia, De Bono (1994, p. 47) señala que un mundo que presenta realidades complejas y situaciones inéditas, los seres humanos que empleen sólo el pensamiento lógico, sin creatividad, limitarán sus posibilidades de acción al encontrar una sola respuesta convencional.

Austin fue el iniciador del pensamiento lingüístico, que según Echeverría (2008), lo más importante del lenguaje es la acción misma que permite el acto lingüístico; que le otorga un poder transformador, porque tiene la virtud de generar identidades, relaciones sociales y mundos distintos en el futuro. Por lo tanto, en el ámbito educativo, todo acto que presente procesos comunicativos integrales produce un proceso de elaboración, de interpretación, de significación y construcción de realidades.

Con la inteligencia emocional que Goleman (1997) define como la habilidad de la persona para percibir y considerar las emociones positivas o negativas, la capacidad para entenderlas y la pericia para regular y modificar el propio estado de ánimo de uno mismo como el de otra persona. Por su parte Brunner (2000) manifiesta que para las personas del post-industrialismo será clave contar, además del dominio de saberes racionales, especializados e instrumentales, con capacidades blandas genéricas, identificadas como pensamiento crítico, resiliencia, sociabilidad, trabajo en redes, habilidades de comunicación, inteligencia emocional, activación de valores.

La neurociencia cognitiva, que según Verlee (1995), nos quiere explicar la existencia de funciones mentales del hemisferio izquierdo del cerebro, asociadas al pensamiento lógico racional y las del hemisferio derecho, donde predominan las emociones, el pensamiento intuitivo y la imaginación creativa. Al respecto la OECD (2009) afirma que ambos hemisferios cerebrales no son iguales, pero utilizan modos de cognición de alto y complicado

funcionamiento mental, por lo que los procesos cognitivos se verán limitados si no están implicados ambos hemisferios.

En este contexto, podemos inferir que estamos asistiendo al surgimiento de la sociedad del conocimiento que se visualiza por la incertidumbre, la complejidad y el cambio permanente, donde el pensamiento y actuación de la era industrial serán insuficientes para desenvolverse en forma adecuada. Esto está permitiendo algunas transformaciones en las instituciones educativas modernas, teniendo como soporte los aportes de los nuevos enfoques, que posiblemente tiene que ver con los directivos y docentes con respecto a su actividad y estilos de gestión de los procesos pedagógicos.

#### **1.3.2.7. Enfoques de la gestión de los procesos pedagógicos**

Hoy en día, la gestión de los procesos pedagógicos se asocia fuertemente a la idea del cambio educativo, por lo que tenemos que alejarnos del paradigma burocrático que se caracteriza por la verticalidad de las decisiones, la estandarización de las funciones, la diferencia entre lo administrativo y lo pedagógico, y el descuido del aprendizaje. Ante esto han surgido enfoques nuevos que buscan situar el problema de la gestión dentro de un marco de posibilidades para satisfacer las expectativas educativas de nuestro tiempo (Pérez-Ruiz, 2014)

**a) La gestión escolar como lógica de acción emergente** Desde este punto de vista, se trata de ubicar la gestión en un lugar diferente a la administración, e insertarla como una acción global que garantice el logro de los objetivos educativos en el interior de las instituciones educativas. Al respecto, tenemos a Pozner (2003, p. 35) quien advierte que la gestión debe ser la herramienta que nos permita recuperar el sentido de la práctica pedagógica mediante una actividad más activa por parte de los

actores educativos. Por lo que se debe incluir procesos de autogestión para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo a las condiciones y necesidades de las instituciones educativas.

Por su parte Elizondo (2005) manifiesta que la gestión educativa implica la auto-organización de la institución educativa que favorece la autonomía y la identidad para decidir sus propios quehaceres que le permita enfrentar realidades diferentes. Por lo que Aguerro (2008) plantea que se debe dar a las instituciones educativas suficiente autonomía y constituir equipos de trabajo con la idea de compartir saberes, lo que permite conformar una organización inteligente, abierta al aprendizaje con una capacidad de transformación constante. Por lo que la autora propone: constituir equipos autónomos, crear espacios de intercambio y reflexión constante, designar a los docentes tiempo efectivo en las aulas, atender de forma óptima las necesidades de los estudiantes, realizar innovaciones. Dentro de esta misma corriente, tenemos a Uribe (2007) que, junto a otros autores, opina que se debe establecer una correspondencia entre la gestión educativa, la calidad educativa y la acción directiva, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, cuya responsabilidad debe recaer en un directivo, junto al trabajo colegiado de los docentes como la participación conjunta de los actores educativos.

- b) La gestión escolar en el marco de la descentralización.** En este enfoque se trata de poner de relieve las convergencias y los contrastes que se originan cuando se pone en marcha los mecanismos de autogestión teniendo en cuenta las evidencias empíricas.

En Brasil, Krawczyk (1999) hace hincapié que la autonomía escolar no sigue un único patrón; más bien parte de prioridades múltiples y contrapuestas, porque la educación lo administran los municipios actuando como mediadores entre la política educativa del Estado y su concreción efectiva en las instituciones educativas. Por su parte, Fonseca (2003) atribuye que el trabajo organizado y participativo de la descentralización se ha logrado, pero con ello se da cabida a una mayor burocratización, que representa la continuidad de lo ya practicado. Se ha adoptado esquemas establecidos en el Plan de Desempeño Escolar, que es financiado por el Banco Mundial, que propone una organización del trabajo cercana a la racionalidad taylorista; por lo que Fonseca recomienda realizar una simulación modernizante en las instituciones educativas que no aceptan las verdaderas causas del fracaso escolar.

En Chile, de acuerdo a López (2010), se debe indagar la relación proceso-producto en las instituciones educativas para descubrir sus logros efectivos en el marco de las evaluaciones nacionales e internacionales. Por ejemplo, en el caso chileno las pruebas estandarizadas demuestran resultados no muy satisfactorios, esto se debe a la ausencia de liderazgo, desconocimiento de las herramientas actuales de gestión y a la cultura organizacional contraria a los cambios. Por lo que urge promover un modelo de articulación entre el liderazgo, la planificación, los recursos y los resultados.

- c) La gestión desde su dimensión micropolítica.** Existen autores que se dedican a identificar la condición micropolítica presente en las instituciones educativas. En este caso, Furlán et al. (2004) establecen que alrededor de la gestión educativa se presentan varios procesos de decisión entre los actores

educativos. Es así que el poder de decisión toma un carácter multiforme al tiempo de descansar en distintos puntos de sostenimiento dentro de la institución educativa; por lo que es muy necesario ver el problema del poder y la autoridad para explicar cómo se estructuran los sistemas educativos en función de los procesos pedagógicos. Desde esta perspectiva, Batallán (2003) incide en que la dinámica escolar está atravesada por distintas manifestaciones de poder emanadas de las políticas educativas y su articulación con la práctica docente, promoviéndose en espacios muy burocráticos y centralizados. Asimismo, Jiménez y Perales (2007) explican que la gestión es vertical en las decisiones, acompañada de una parte de la responsabilidad y confinamiento del poder. Es decir, la gestión del directivo se basa en una distribución de privilegios o una repartición de culpas para mantener el control entre los actores educativos.

Por su parte, Ezpeleta (2004) cree que la innovación descansa en la presunción de que la enseñanza es de prioridad de la conducción y propósito de cada institución educativa, vinculándolo con la historia de la institución educativa, el poder escolar y los compromisos corporativos entre el directivo y el sindicato magisterial.

Se puede entender que el poder es primordial para comprender la acción social dentro de las instituciones educativas. A través de la micropolítica podemos analizar cómo alrededor de un principio educativo se generan posiciones entre los actores educativos, para determinar el alcance efectivo de las implementaciones normativas; por lo consiguiente, la gestión de los procesos educativos se debe analizar como un componente en el que se expresan situaciones sociales en

donde las motivaciones de las personas suelen ser ambiguas, inciertas y contradictorias.

- d) Los marcos conceptuales de la gestión escolar.** En esta perspectiva, Cassasus (2000) explica la gestión desde dos puntos de vista. Primero, como algo narrativo que se origina en las políticas educativas que presionan desde la alta jerarquía para hacer ajustes en la práctica. Segundo, como un principio de organización del trabajo relacionado con la educación, en disciplina y política. Por su parte, Rivera (2010) cree que lo institucional-organizacional es una herramienta conceptual que se debe utilizar para analizar la relación dialéctica entre las prácticas, la institucionalización de los conocimientos y los procesos organizacionales de las instituciones educativas sobre los cuales se materializan las concepciones, valores, saberes y representaciones del mundo social.

Asimismo, Germán (2003) ubica el análisis de la gestión en la interacción comunicativa con predominio de las relaciones interactivas e intersubjetivas; con los componentes emocionales, valorativos e ideológicos del propósito pedagógico. De la misma manera, Ezpeleta (2004) sitúa la gestión como una práctica diaria en la que se estructuran formas de existencia escolar mediante la coexistencia de lo técnico-pedagógico, lo administrativo y lo laboral.

Desde nuestro punto de vista, la gestión de los procesos pedagógicos debe ser estudiada desde fundamentos más epistémicos; mejor dicho, considerando la acción social y la relación sujeto-objeto como referentes de análisis que concluyan en una mirada multidisciplinar a fin de ampliar la visión sobre el acercamiento teórico-metodológico.

### **1.3.2.8. Doctrinas de la gestión de los procesos pedagógicos**

En la década del 90 se empezó la preocupación de ver de una óptica diferente a la educación, recién se visualizaba primitivamente lo que era la gestión de procesos pedagógicos, como lo demuestran Espeleta y Furlán (1992, p. 141) quienes tratan de relacionar la gestión con la administración de una organización que sigue objetivos determinados perfilándose a la imagen de una empresa. Y a la autogestión que se origina de las diferentes corrientes político-económicas y sus expresiones en el campo educativo. También ya se perfilaba a la idea de dirección, gobierno y participación colectiva por parte de los integrantes de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma.

Por su parte Uran (2016, p. 21) entiende que la gestión de los procesos pedagógicos está estrictamente determinado en dos enfoques: el administrativo y el humanista-pedagógico. Si sólo se entendiera en su naturaleza administrativa y logística, como un producto mecánico, se corre el riesgo de llegar al fatalismo, claudicando cualquier intento de asumir una posición activa ante ella, dejando toda la responsabilidad a las altas esferas del poder. Si no son procesos naturales los que dan origen a la gestión pedagógica y que puede estar sujeto a revisión, entonces la gestión pedagógica sería multidisciplinar, considerando la pedagogía, la didáctica, las relaciones laborales, las relaciones de poder, la forma y técnicas de evaluar, entre otras cosas más.

De acuerdo a Hellriegel et al. (2005) la gestión de los procesos pedagógicos significa un gran cambio en la institución educativa por lo que requiere de una buena planeación, por lo se es más ordenado y permite que los actores educativos se preparen y participen de la planeación mediante distintos procesos. Por lo que la planeación les proporciona medios útiles para organizar el



proceso de enseñanza-aprendizaje en forma exitosa, a pesar de las exigencias que tanto la institución educativa como la comunidad de su entorno demandan. Los procesos que ayudan a fortalecer la gestión de los procesos pedagógicos considerados por una planeación efectiva que busca el cambio, según Hellriegel et al. (2005) son: evaluar el medio ambiente, determinar la brecha del desempeño, diagnosticar problemas organizacionales, articular y comunicar una visión para el futuro, desarrollar y poner en práctica el plan acción, anticipar las resistencias y tomar acciones para reducirla, vigilar los cambios.

Si hablamos de calidad educativa que brinda una institución educativa, ésta depende de la calidad de la gestión de los procesos pedagógicos que se da en ella. Por lo tanto la presente investigación, para determinar los principios de la gestión de los procesos pedagógicos, se fundamenta en las normas ISO 9001 e ISO 9004, (ISOTools, 2018) que con toda seguridad, la institución educativa que se proponga aplicar estos principios alcanzará la excelencia.

**Principio 1: Enfoque al estudiante**, una institución educativa depende de sus estudiantes y, por lo tanto, tiene que entender sus necesidades de ahora y de su futuro, por lo que es necesario esforzarse por exceder sus expectativas, ir más allá del pensamiento y deseo de los estudiantes.

**Principio 2: Liderazgo**, los directores, como líderes en una institución educativa, deben ser capaces de comunicar los objetivos de la Dirección, propiciando un ambiente interno para que se logren, involucrando al mayor número del personal posible en ese propósito. Por lo tanto la Dirección tiene que identificar los líderes entre su personal, delegarles funciones y responsabilidades pertinentes a su trabajo y hacer que todo el personal siga su ejemplo.

**Principio 3: Participación del personal,** las instituciones educativas dependen de la capacidad que tengan sus maestros de involucrarse, comprometerse y poner sus habilidades al servicio de la visión institucional. Ellos deben estar involucrados en los resultados y la solución de los problemas. Esto se consigue con un buen proceso de formación y capacitación.

**Principio 4: Estrategias y procedimientos,** se refiere a las actividades y recursos gestionados como un proceso que permita el logro de un resultado, en forma eficiente y eficaz. Todo proceso requiere de una entrada, empleo de recursos y un método general para generar una salida. Esta salida se convierte en el producto del proceso, en este caso la calidad de la formación de nuestros estudiantes. Si la organización de la institución educativa se divide en procesos y éstos en actividades, se puede identificar las causas de los errores y razones que no permiten alcanzar las metas propuestas.

**Principio 5: Enfoque de sistema de gestión,** una institución educativa será eficiente y eficaz si se identifica, comprende y gestiona los procesos interrelacionados de su sistema educativo que ha sido diseñado para cumplir con los objetivos específicos.

Dentro de la organización educativa el proceso de gestión ofrece un servicio a otro proceso, lo que indica que tenemos varios procesos, lo que implica que, cada proceso tiene un servidor (niveles y grados de estudio de EBR). Lo importante de todo esto es que se debe entender que estos procesos deben estar interrelacionados, si se desea tener un buen sistema de gestión de la calidad de los procesos pedagógicos.

**Principio 6: Mejora continúa,** la mejora continua del desempeño del director y los maestros debe convertirse en un objetivo permanente en la organización de la institución educativa; la que

se traducirá en una mayor satisfacción de los estudiantes y por ende de los padres de familia y la comunidad de su entorno.

**Principio 7: Enfoque basado en la toma de decisiones,** la organización educativa debe asumir decisiones eficaces basadas en el análisis lógico e intuitivo de datos e información. La organización educativa que practique este principio, tomará decisiones que contribuirán a su desarrollo.

**Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas,** la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, se ve reforzada por la relación con los padres de familia, que también se benefician.

Esta relación, de beneficio mutuo, aumenta la capacidad de ambos para crear valor. La relación con los padres de familia debe ser considerada como asociaciones, en las que todos los socios ganan.

**Principio 9: Crear valor,** para que los estudiantes se motiven y se sientan satisfechos con la enseñanza que están recibiendo. La medida de satisfacción determina el grado en que el proceso enseñanza-aprendizaje que brindan los maestros satisface las necesidades y expectativas de los estudiantes. Los resultados de dicha medición ayudan a que las organizaciones educativas aumenten el valor al mejorar sus procesos de creación de valor para los estudiantes.

**Principio 10: Enfocarse en el valor social,** se tiene que atender a los estudiantes de acuerdo a la ética, la seguridad y la conservación ambiental. Las instituciones educativas garantizan el crecimiento sostenible siempre y cuando la sociedad valore el valor social que se les añade a los estudiantes.

**Principio 11: La agilidad,** es fundamental para el crecimiento sostenido que se da en el entorno de la institución educativa, que cada día cambia.

**Principio 12: El autoanálisis**, capacidad que tiene la organización de la institución educativa de autoevaluarse y, críticamente, revisar sus procesos y analizar sus índices de rendimiento, para identificar errores dentro del Sistema, para realizar las acciones correctivas necesarias.

#### **1.3.2.9. Fundamentos de la gestión de los procesos pedagógicos**

Si estamos buscando una educación que forme el juicio crítico y la toma de decisiones razonada y democrática, que capacite para el trabajo, incida en la solidaridad, se preocupe por la investigación y el trabajo en equipo. Creemos que la gestión de los procesos pedagógicos en una institución educativa debe tener sus fundamentos en las siguientes variables que propone Palacios (2000), y son:

- a) **La equidad: Mejor educación para todos.** En educación, equidad significa brindar oportunidades a todas las personas, que con mínimos materiales, estímulos y procesos pedagógicos organizados para el desarrollo integral de su capacidades afectivas, intelectuales y físicas; puedan para aprender habilidades, valores y conocimientos para la vida, lo que estaríamos ante una verdadera política de justicia educativa.

Lo que se busca es mejorar la calidad de la educación, fortalecer la gestión de las instituciones educativas y mejorar las condiciones de aprendizaje. Esto se logra si se pone en práctica lo siguiente: el desarrollo de un curriculum integral cuyo eje funcional es ayudar al estudiante a

adquirir habilidades y competencias fundamentales, el desarrollo de un modelo participativo de gestión escolar, la provisión de servicios educativos para mejorar el aprendizaje y el fortalecimiento de las asociaciones de padres de familia.

- b) Los fines y contenidos de la educación básica.** La educación básica debe asegurar el desarrollo de capacidades primordiales para comunicarse asertivamente e interactuar con los demás, para continuar con el aprendizaje durante toda la vida; para lograr insertarse en el mundo laboral, y para ser ciudadanos responsables que den solución pacífica a los conflictos y la búsqueda de consensos.

La educación básica debe centrarse en universalizar dos tipos de aprendizajes: i) la lectura comprensiva y la escritura, que permitan pensar y aprender a conocer y participar en la reconstrucción de nuestra cultura y sociedad y ii) la valoración y práctica del diálogo, el respeto a las opiniones, la libertad para argumentar y, la participación en programas comunes, como bases de una ciudadanía democrática.

Por lo que se recomienda que toda gestión de procesos pedagógicos deba desarrollarse bajo el concepto de competencias con 16 capacidades. Estas son: comprende y expresa mensajes orales, comprende lo que lee; produce textos; maneja estrategias y hábitos de estudio; maneja estrategias de investigación; conoce y cuida su medio; lidera democráticamente; desarrolla una imagen positiva de sí mismo; actúa asertivamente en las relaciones con sus pares; actúa asertivamente con grupos heterogéneos; razona lógicamente; calcula; matematiza situaciones de la vida cotidiana; se expresa y ejercita corporalmente;

produce y aprecia diversas expresiones artísticas; y maneja la noción de tiempo histórico.

**c) Los procesos y medios para enseñar y aprender.** Con la gestión efectiva de los procesos pedagógicos se puede conseguir en la institución educativa transformar los términos de relación maestro-alumno, maestro-autoridad, maestro - padre de familia; actualizar los conceptos de enseñanza y aprendizaje como procesos interactivos que tengan el propósito de mejorar la acción personal y la convivencia y el aprendizaje como un proceso activo que los mismos estudiantes tienen que aprender a controlar y conducir en forma autónoma mediante la adquisición de habilidades de investigación, de estudio y de comunicación que les permitan capacitarse para una constante renovación de sus conocimientos. Lo más importante sería conseguir una acción sostenida de los medios de comunicación para apoyar los aprendizajes de los estudiantes.

**d) Los saberes y decisiones pedagógicas del profesorado.** Ya es tiempo que el Estado reconozca social y profesionalmente a los docentes como los principales actores de la calidad de los procesos educativos y establezca políticas concertadas de calificación, mejora de las condiciones de trabajo y remuneración e incentivos para su constante superación. Además se propone la constitución de comunidades de pensamiento docente, donde se practique el intercambio de saberes, cooperación y producción de conocimiento entre sus integrantes, generándose como producto un modo de pensar y actuar propio sobre la pedagogía. Lo que conlleva a producir conocimiento e innovación pedagógica que motivará a su vez el desarrollo profesional de los docentes

pues los estimularán a pensar y actuar de manera más autónoma y racional.

- e) **La gestión pedagógica de la institución educativa.** En esta época es importante una nueva descentralización para generar capacidades de gestión y currículos locales y promover los planes locales de desarrollo educativo con participación social creciente y elaborar los Planes Institucionales para la educación básica. Igualmente se requiere organizar sistemas apropiados de monitoreo y evaluación que consideren las diferencias individuales y culturales, basados en estándares de calidad acordados nacional y regionalmente y permitan la participación en estudios internacionales.
  
- f) **La investigación pedagógica.** Se requiere incentivar la investigación en ciencia y tecnología en la región, la investigación educacional y la reorientación de sus prioridades. En pedagogía, la investigación, por ejemplo sobre el currículo es escasa, por lo que se deja de lado el análisis de su pertinencia o de su adecuación a la cultura de los estudiantes a los que va dirigido. Asimismo no se promueven estudios sobre las formas de intervención de los poderes públicos en el currículo cuando éste se desarrolla en un sistema educativo descentralizado.

La investigación pedagógica es básica para el desarrollo de la educación en la localidad y por ende en la Región. Cuando no se dispone de oportunidades para investigar, debatir y sistematizar la propia experiencia, domina el empirismo o se tiene que acudir a propuestas de organismos internacionales, aceptando ciegamente, sin analizar, los resultados de investigaciones que fueron realizadas en otras

realidades educativas y culturales, las mismas que se aplican fielmente en nuestro país, sin haber experimentado previamente o evaluado nuestras capacidades endógenas para ponerlas en práctica.

### **1.3.3. Relación de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos**

Desde la óptica del sector educación, las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos están inmersas en educación, por lo tanto existe una estrecha relación entre ellas. El intercambio de experiencias que se realiza a través de los medios propios de nuestra época permite conocer esta relación que conlleva a comprender la propia realidad de las instituciones educativas. El desarrollo de competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos será el recurso para el acercamiento a la comprensión de la realidad de cada institución educativa; ambos están sujetos al rol del director, concebido como gestor, que es clave en el logro de la calidad educativa que se brinda a los estudiantes de EBR.

Si hablamos de similitud, nos estamos refiriendo a que las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos están bajo la responsabilidad de una persona, el director; que de acuerdo a la capacidad que tenga podrá realizar una buena gestión, que según Ibarrola (citada por Pozner, 2000), tiene que ver con la manera como administra los diversos insumos que intervienen en las instituciones educativas; de lo que va a depender una mejor y eficiente organización educativa que permita lograr los objetivos que exige una sociedad que vive cambios constantes.

Si dentro de las instituciones educativas se considera el comportamiento organizacional, el compromiso, la satisfacción en el trabajo; el liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, que en la actualidad son elementos que constituyen los pilares del nuevo enfoque



de gestión en educación, enfocada especialmente hacia el desarrollo de competencias, entre ellas el liderazgo en gestión de los procesos pedagógicos, es necesario e importante que las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos deben asociarse para que dentro de una institución educativa haya un buen clima escolar, comunicación multidimensional, una buena convivencia e interacción positiva.

Si observamos las competencias gerenciales que debe desarrollar un director en su desempeño eficiente para realizar una excelente gestión de los procesos pedagógicos en aras de conseguir una buena calidad educativa en su comunidad educativa, donde ambas dependen una de la otra, estamos seguros que existe una interdependencia entre ellas, teniendo como eje fundamental al director, tomando en cuenta lo que indica la UNESCO (2004) al referirse a la gestión educativa como “un saber capaz de ligar conocimientos, acción ética y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y la innovación permanente como proceso sistemático”. Por lo tanto el director debe ser una persona de respeto, en quien la innovación y la creatividad sean factores implícitos en la gestión de los procesos pedagógicos en un marco educativo de competencias.

#### **1.3.4. Paradigmas de gestión de los procesos pedagógicos**

##### **a) Liderazgo pedagógico**

Según Escudero (2001, p.86) el paradigma del liderazgo pedagógico no limita a la gestión, se centra en cómo mejorar la educación ofrecida por la institución educativa. El modo como se gestiona los procesos pedagógicos influye en el desarrollo de la institución educativa, especialmente en su misión respecto a la forma como los docentes organizan y realizan la enseñanza y como los estudiantes aprenden. Por su parte Antúnez (2007, p.72) señala que el éxito de los líderes directivos depende de su capacidad para mejorar la

calidad educativa que brinda la institución educativa, es decir la capacidad de generar y conducir procesos pedagógicos para lograr el cambio de la institución educativa.

De acuerdo a Leithwood (2009, p. 98) existen cuatro tipos de prácticas del liderazgo que impactan en el aprendizaje de los estudiantes: 1. Establecer la visión o metas que permitan la comprensión compartida sobre la organización, actividades y objetivos de una misión común, centrada en el progreso del aprendizaje de los estudiantes. 2. Desarrollar al personal profesionalmente con incentivos o apoyo para ampliar su capacidad de actuar mejor ante las situaciones. 3. Rediseñar la organización con prácticas que permitan construir una cultura colaborativa, estructurando la institución educativa para dar facilidades en el trabajo, en el cambio de la cultura escolar. 4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, a través de un conjunto de actividades como el de supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum y seguir el progreso de los estudiantes en su aprendizaje. Por lo tanto, el liderazgo pedagógico es profesionalmente comportante, firme, propositivo, que valora el desempeño de los docentes como de los estudiantes.

#### **b) La gestión educativa**

Mediante la gestión educativa, como un nuevo paradigma, como la señalan Correa de Urrea, A., Álvarez, A. y Correa, S. (2009) se aplica en educación los principios de administración y gestión. Actualmente es considerada como una disciplina aplicada, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones educativas. La práctica de la gestión educativa está influenciada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias. Por lo que su quehacer cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política. Esto

conlleva a que los participantes en este proceso de formación, deben de conocer los planteamientos teóricos en administración, gestión y educación; además, entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas.

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea a las instituciones de educación una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder a estas exigencias implica a las instituciones la resignificación de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados obtenidos en el proceso educativo.

La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

En este contexto, según Delannoy, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

### **1.3.5. Paradigma de la investigación**

Según la naturaleza de nuestra investigación el paradigma que le corresponde es el positivista porque de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), la metodología de generación del conocimiento se basa en procedimientos de análisis de datos como los establecidos en las ciencias exactas, en nuestro caso se hizo el análisis de los datos obtenidos al aplicarse los cuestionarios sobre la variable independiente competencias gerenciales y sobre la variable dependiente gestión de los procesos pedagógicos.

Las ciencias exactas son el origen de este paradigma, por tanto, únicamente es válido, lo que se pueda investigar tal como se lo hace con los átomos, las moléculas, los planetas y los invertebrados. En lo social y en el comportamiento sirve de esquema para determinar análisis de patrones de conducta de los seres humanos en diferentes edades o establecer las causas de los trastornos mentales a nivel de toda la raza humana sin excepción (Creswell, 2014).

En este método cuantitativo el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable (Cuenya y Ruetti, 2010), con respecto a nuestra

investigación los fenómenos no son manipulados, por ser una investigación correlacional causal.

Finalmente, desde el paradigma positivista las respuestas a una pregunta de investigación son interesantes, siempre y cuando, se puedan realizar mediciones sobre el fenómeno de estudio. En esta perspectiva son válidos los métodos experimentales, en los cuales se manipulen de forma intencionada las variables independientes en diversos niveles de experimentación. La verificación de hipótesis se basa en el uso de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales como lo son las medidas de tendencia central, dispersión, comparación de grupos mediante T de Student, ANOVA, correlaciones, estudios causales mediante regresión lineal, análisis factoriales, evaluación de modelos explicativos mediante ecuaciones estructurales, entre otros (Field, 2009).

Ontológicamente, la presente investigación, también sigue el paradigma post positivista, por tratarse de una realidad crítica (Cook y Campbell, 1979), que se da en las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este. La metodología se ha empleado en la realidad, en escenarios naturales, donde se ha reunido información más situacional con el fin de contribuir con la teoría sobre competencias gerenciales y gestión de procesos pedagógicos que son necesarios en una institución educativa en aras de conseguir calidad educativa.

#### **1.4. Formulación del problema**

La educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y transformaciones significativas, convirtiéndose en un verdadero reto para la nueva gerencia, tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en equipo, intermediar para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, todo lo cual constituye actualmente los aspectos más importantes de un gerente.

Dado que en la actualidad, explica Castillo (2008), las instituciones escolares se conciben como una empresa, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, pues se considera a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades, entre las que cabe mencionar el desarrollo de competencias gerenciales que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su organización educativa para la orientación de los procesos pedagógicos como elemento esencial para lograr las metas propuesta.

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del director. En las instituciones educativas donde existe un director con numerosas competencias gerenciales se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Razón por la cual se hace la pregunta: ¿Cuál es la a relación causal entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los Directores en las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este?

### **1.5. Justificación del estudio**

El presente estudio es realizado porque estamos viviendo en una época de vertiginosos cambios, especialmente en los enfoques educativos que en pleno Siglo XXI se está orientando a las competencias gerenciales que han desarrollado los directores. De tal manera que el director en el ejercicio de administración de la educación en su institución educativa, según la OEA-MEP (2006) debe poseer las siguientes competencias: Todo director debe dominar los conceptos teóricos de su profesión docente (competencia conceptual); debe en forma adecuada aplicar en la práctica lo que aprende (competencia técnica); tiene que entender el contexto social en el cual practica sus habilidades administrativas (competencia de contexto); tener mucha habilidad para comunicarse eficazmente, tanto oral como por escrito

(competencia de comunicación); tiene que saber combinar sus destrezas teóricas y técnicas (competencia de integración); y poder anticiparse y adaptarse a los cambios tecnológicos (competencia de adaptación).

Esta investigación nos permite poner a disposición de los directores una herramienta que les ayude a comprender que al tener dominio de las competencias para gestionar los procesos pedagógicos, serán capaces de lograr la calidad educativa que todo persona necesita para desempeñarse correctamente en nuestra sociedad; por lo que es necesario que todo director asignado a una institución educativa debe tener conocimiento de gestión de liderazgo, de trabajo en equipo, en toma de decisiones, curricular, de calidad, en resolución de conflictos, de recursos físicos y financieros, de recursos humanos y política.

#### **1.5.1 Criterios de justificación del estudio**

**a) Valor teórico.** Esta investigación fue realizada porque no existe mucha literatura con respecto a las competencias gerenciales de un director ni aún sobre la gestión de procesos pedagógicos por ser temas que han surgido ante la necesidad de estar a la par con instituciones educativas de países desarrollados que brindan educación de calidad a sus estudiantes. Además porque Un buen líder o gerente educativo, es decir el director, debe prepararse para desarrollar competencias y habilidades gerenciales, siempre debe estar focalizado, saber para dónde va, cómo lo logrará, con qué medios, por qué motivo, con quién cuenta para lograrlo, cuándo. Esto se logra con el fin de que el director no pierda sus esfuerzos y pueda cumplir de manera exitosa todo lo emprendido.

En consecuencia, esta investigación es para que los directores actuales tengan conocimiento que todo gerente educativo debe tener la habilidad gerencial de comprender primero y luego ser comprendido, creando relaciones humanas afectivas., trabajar a partir de las fortalezas de cada integrante que conforma su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de mejora.

Asimismo, esta investigación es para contribuir con la sistematización conceptual sobre la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas de educación básica regular. Desde la connotación práctica, el presente estudio aporta información válida para los directivos y docentes de las instituciones educativas de la UGEL 04 de Trujillo Sur Este.

**b) Utilidad metodológica.** La presente investigación como utilidad metodológica se ha llevado a cabo porque se está contribuyendo con los directores de las instituciones educativas con una nueva metodología para que puedan ejercer con eficiencia sus funciones principales, como son el de planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Por lo que todo director debe poseer competencias gerenciales no solo que dirija o administre la institución educativa, si no también que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

De tal manera que esta investigación es para contribuir con otros investigadores referentes al mismo tema porque tiene un nivel de orientación para ejecutar investigaciones sobre competencias gerenciales, gestión, liderazgo. Y por ende se está proponiendo el empleo de nuevos instrumentos, propuestas innovadoras, estrategias más prácticas, mecanismos más fáciles, con nuevas iniciativas de ley, que ayudarán a elaborar programas y/o talleres para que ayuden a todos los directores a asumir este nuevo reto de la educación de calidad.

**c) Implicancias prácticas.** Nuestra investigación tiene implicancia porque, para desempeñar bien una responsabilidad de conducción de un equipo humano en una institución educativa, el director requiere además de las competencias técnicas o de conocimiento, contar con una serie de competencias genéricas o gerenciales.



Las competencias cognitivas son los conocimientos y destrezas que deben tener los directores para poder realizar con eficiencia la gestión de los procesos pedagógicos en una institución educativa, que por lo general estas competencias gerenciales han sido adquiridas en los Institutos Superiores Pedagógicos o en las Universidades o a través de la experiencia laboral. Si bien es cierto son necesarias, también resultan insuficientes para asumir la conducción de un equipo. De igual manera las competencias gerenciales son las capacidades necesarias que todo director gerente debe tener para realizar un conjunto amplio de acciones que beneficien el desarrollo de la institución educativa y logren una educación de calidad, como son: el liderazgo, la generación de una red de vínculos, la transmisión clara y convincente de ideas y conceptos, la interacción en grupos interdisciplinarios, la negociación y generación de acuerdos, la solución de conflictos, la toma de decisiones, entre otras.

**e) Relevancia social.** La presente investigación se justifica debido a la relevancia del tema, porque en el Perú se ha iniciado el proceso de mejoramiento continuo de la calidad educativa con fines de acreditación, lo cual repercute en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas de educación básica regular. Además el presente estudio sirve como punto de partida para el mejoramiento de la calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas pertenecientes a Educación Básica Regular, con la finalidad del mejoramiento continuo de los aprendizajes de los estudiantes.

Además porque en el desarrollo de este trabajo, se investigan las diversas competencias gerenciales que deben desarrollar los directores, teniendo como base que las organizaciones de hoy en día son cambiantes, exigentes y competitivas, esto debido a la globalización, apertura de nuevos mercados, crecimiento económico, adquisiciones, nuevos sistemas de gestión, tratados de libre comercio, entre otros.

Nuestro estudio sirve para que los directores gerentes de las instituciones educativas de las zonas urbanas o rurales de las Regiones de nuestro país, se preparen para asumir los retos mencionados en el párrafo anterior, desarrollando habilidades, destrezas y competencias necesarias, que permitan llevar a su organización al éxito, manteniéndose en evolución sin importar los constantes cambios del entorno. Los dirigentes de hoy se preparan cada vez más para enfrentarse al cambio, buscan retos complejos, son dinámicos, innovadores y creativos. Manejan temas como el coaching con sus equipos de trabajo, escuchan a su gente y los orientan con base en la misión y visión de la empresa hasta lograr los resultados esperados por sus Directivas. Así mismo, son recíprocos con su gente, se preocupan por temas como la motivación, realización personal, calidad humana, entre otros factores que son determinantes a la hora de realizar sus labores y de tener sentido de pertenencia con la organización.

**e) Legal.** Como habilidades y funciones que debe tener un director eficiente, tenemos:

- Sobre las competencias laborales

\* La Constitución Política del Perú, en el artículo 15<sup>o</sup> establece que el Estado y la sociedad procuran la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesorado.

\* La Ley N<sup>o</sup> 28044, Ley General de Educación, en los artículos 79<sup>o</sup> y 80<sup>o</sup> establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir, y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte.

- Sobre la gestión de procesos pedagógicos

\* La ley N<sup>o</sup> 29944, Ley de Reforma Magisterial en su artículo 5<sup>o</sup>, y el artículo 20<sup>o</sup> de su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N<sup>o</sup> 004-2013-ED, establecen el objetivo de la Carrera Pública Magisterial de contribuir a garantizar la calidad de las instituciones educativas públicas, la idoneidad de los profesores y autoridades educativas y su buen desempeño.

\* El Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM 2012-2016) aprobado por Resolución Ministerial N° 0518-2012 ED, el cual propone para el ámbito de la gestión escolar que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos.

\* La Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU del 25 de marzo de 2014. Lineamientos del “Marco de Buen Desempeño del Directivo”

**f) Epistemológica.** Esta investigación se ha realizado en el presente mundo globalizado en el que estamos inmersos, es parte de un contexto educativo heterogéneo en el que entran en juego la competitividad y la proliferación de nuevas tecnologías. En un ambiente competitivo y sumamente exigente como el que se desarrolla en la actualidad, y las exigencias educativas cada vez son mayores, es imprescindible para un director (a) de una institución educativa, desarrollar y fortalecer sus competencias gerenciales, tales como habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.

Con la presente investigación pretendemos hacer conocer que las competencias gerenciales son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Por la misma razón las competencias de gestión de procesos pedagógicos están asociadas en el campo educativo con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en los directores para lograr los resultados que se esperan.

**g) Conveniencia.** Lo investigado es conveniente para el sector educativo porque de acuerdo a lo estudiado, las competencias gerenciales ayudan a que los directores de las instituciones educativas que sobresalgan en su labor gerencial, siendo clave el manejo y la interacción de estos seis tipos de competencias: para la comunicación,

para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, competencia multicultural y para la autoadministración.

Además es conveniente para todos los docentes que aspiran a ser directivos de una institución educativa que conozcan todo lo referente a las competencias que ayudan a ser buenos gerentes educativos, como lo manifiesta Hellrigel, (2004). Estas competencias son:

- Competencias en la comunicación: es la capacidad de intercambiar y transmitir eficazmente información para entenderse con los demás.
- Comunicación Informal: comparte información y establece una red de contactos sociales que impactan la colaboración de y con sus compañeros.
- Comunicación formal: debe interactuar eficazmente con superiores, compañeros y agentes externos en todo lo relacionado con sus actividades en la organización.
- Negociación: debe negociar con eficacia, con buenas relaciones e influye en sus superiores actuando de manera justa al manejar diversas situaciones.
- Competencias para la planeación y la administración, comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos y revisar los avances.
- Recopilación y análisis de la información y solución de problemas: Es eficaz en la búsqueda y uso de la información para solucionar problemas y se anticipa a los hechos.
- Planeación y administración de proyectos: realiza planes, establece prioridades, define actividades, recursos y tiempos para la cumplir objetivos con eficacia.
- Eficiencia y eficacia: hace uso eficiente del tiempo y de los recursos, y se asegura de tener información actual para revisar avances y define mecanismos de control del desempeño.
- Competencias para el trabajo en equipo, es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias que le permiten trabajar conjuntamente para alcanzar un fin común, distribuyendo y/o asignando

responsabilidades con base a las fortalezas de cada uno de sus integrantes.

- Planeación del trabajo en equipo: define objetivos claros, diseña, organiza y dirige eficazmente al equipo.
- Entorno de apoyo: genera un clima favorable que valora el trabajo y reconoce logros, apoya al equipo en sus procesos.
- Manejo de equipo de trabajo: se realiza auto evaluación de los procesos grupales y se resuelven los conflictos de forma transparente.
- Competencia en la acción estratégica: entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.
- Entender el entorno: conoce el sector industrial y las fuerzas competitivas en que actúa la organización y se mantiene informado sobre las tendencias y su impacto.
- Comprender a la organización: conoce las fortalezas y limitaciones de la organización entendiendo las competencias organizacionales.
- Acción estratégica: realiza actividades y toma decisiones congruentes con la misión y estrategias de la organización.
- Competencias para la globalización: entiende el entorno internacional y las tendencias globales en la administración de los recursos tecnológicos, financieros y materiales y en la gestión del talento humano.
- Conocimientos y comprensión culturales: se mantiene actualizado sobre las tendencias y sucesos mundiales y domina más de un idioma.
- Reconoce la naturaleza de las diferencias interactúa con personas de diversos antecedentes étnicos y culturales.
- Competencias para el manejo de relaciones interpersonales: responsabilidad sobre su propia vida y en la interacción con los demás.
- Tiene normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos.
- Muestra dinamismo y se esfuerza constantemente para alcanzar metas.

- Es equilibrado en los asuntos personales y los de su responsabilidad en la organización y se relaciona eficazmente con sus compañeros de trabajo.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis de investigación**

Hi: Existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis nula**

Ho: No existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

### **1.6.3. Hipótesis específicas**

- Existe relación causal significativa entre la dimensión liderazgo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos

pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

- Existe relación causal significativa entre la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación causal que existe entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de las competencias gerenciales de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Identificar el nivel de gestión de los procesos pedagógicos por parte de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Identificar el nivel de las dimensiones: logro de metas, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos y formación de equipos de las competencias gerenciales de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Identificar el nivel de las dimensiones: dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, evaluación y mejora continua, y tecnología e información de los procesos pedagógicos por parte de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- determinar la relación causal entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.



- Determinar la relación causal entre la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.
- Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

## II. MÉTODO

Por ser una investigación científica nuestro estudio ha sido realizado mediante el método descriptivo porque se ha descrito las características fundamentales de las variables de la presente investigación, para lo cual se ha utilizado criterios sistemáticos para poner en manifiesto su comportamiento. Asimismo se han descrito los resultados que se han obtenido después del análisis cuantitativo de los datos obtenidos.

A la vez se ha trabajado con el método deductivo e inductivo. Deductivo porque las conclusiones a la que se llegan están implícitas en las premisas que se dan en el marco teórico, y que éstas son verdaderas por lo tanto las conclusiones son verdaderas. Además porque hemos partido de lo general a lo específico, como es evidente en la problemática que se ha planteado desde el nivel internacional al local, asimismo en los antecedentes; después cuando se ha desarrollado las dimensiones de ambas variables, determinándoles sus indicadores, lo que nos permitió elaborar los ítems de los cuestionarios para la obtención de la información que necesitábamos. Inductivo porque se ha tenido que, en un primer momento observar y registrar todos los hechos que fundamentan la presente investigación, analizándolos y clasificándolos en dos variables, lo que ha permitido formular las hipótesis, para ser contrastadas; es más esta investigación se rige por la “Ley de la Causalidad”, Causa-Efecto.

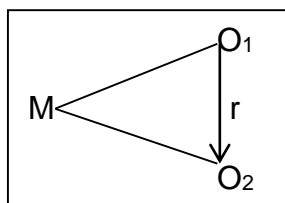
De igual manera se aplicó el método hipotético-deductivo de Popper (1997) citado en García (2003) porque se tuvo que contrastar las hipótesis al comprobar la compatibilidad de las predicciones resultantes de la hipótesis planteadas con los datos de la experiencia en busca de la relación de las variables competencias gerenciales y gestión de los procesos pedagógicos del director en una institución educativa.

**Tipo de estudio**, de acuerdo a Hernández (2010), el tipo de estudio que se ha empleado en nuestra investigación es el no experimental porque no se ha manipulado en forma deliberada ninguna de las variables, sólo se ha observado los fenómenos, tal y como se han dado en su contenido natural, los mismos que fueron analizados después.

Por su parte Landeau (2007) establece una gama de tipos de investigación que de acuerdo al propósito de nuestra investigación hemos considerado los siguientes: Por su finalidad es aplicada porque trata de resolver el problema de la gestión de los procesos pedagógicos aplicando en forma adecuada las competencias gerenciales de los directores en las instituciones educativas; según su carácter es descriptiva porque se ha descrito las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 TSE; dentro de este tipo se ha considerado la investigación correlacional causal porque se tuvo el propósito de establecer una relación causal entre las variables antes mencionadas; según su naturaleza es cuantitativa porque según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 5) se ha recolectado datos para probar las hipótesis planteadas en nuestra investigación haciendo uso de una medición numérica que fueron analizadas estadísticamente con la intención de probar la teoría de nuestro estudio, a la vez es cualitativa porque estuvo orientado al estudio de las acciones de los directores que se dan en las competencias gerenciales para gestionar los procesos pedagógicos de sus instituciones educativas; según su alcance temporal es transversal porque la investigación se ha realizado en un momento dado, es decir en el año 2018: según la orientación que asume es orientada a la comprobación porque está orientada a contrastar las teorías sobre competencias gerenciales y gestión de competencias pedagógicas empleando técnicas de análisis cuantitativo y enfatiza el contexto de la verificación de hipótesis (Popper, 1997)

## **2.1. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es correlacional causal transversal (causa–efecto) debido a que se tuvo que determinar el grado de asociación entre dos variables, competencias gerenciales y gestión de los procesos pedagógicos, las cuales nos llevaron a suponer una relación de causa-efecto (Varas, 2015), en el mismo sujeto de estudio, es decir los directores de instituciones educativas de la UGEL 04 TSE. (Abanto, 2016). Teniendo como esquema el siguiente:



Donde:

M = Muestra: Directores de la UGEL 04 TSE.

O<sub>1</sub> = Observación de la variable independiente: Competencias gerenciales.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable dependiente: Gestión de procesos pedagógicos.

r = Relación de causalidad de las variables en estudio.

## 2.2. Variables

### 2.2.1. Variable independiente: Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales están constituidas por el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente. (Robbins y DeCenzo, 2002). Desde la perspectiva de Bédard (2003), las competencias gerenciales se definen desde el punto de vista de las praxis: praxeología, epistemología, axiología y ontología; que orientan a los directores en sus relaciones. Lo que nos preocupa es definir cuáles son realmente las competencias que debería tener un director gerente para lograr efectos sobresalientes en la dirección de la institución educativa. Por lo que Bédard mira la gerencia como una actividad centrada en el ser humano. (Lombana. et al., 2014).

### 2.2.2. Variable dependiente: Gestión de procesos pedagógicos

La gestión de procesos pedagógicos, según Palacios (2000) es el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que suceden

en procesos educativos entre los actores de una institución educativa, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común en los estudiantes.

Por lo que se considera a la gestión de procesos pedagógicos como las actividades que desarrollan los directivos, de manera intencional con el fin de propiciar aprendizajes que sean significativos para los estudiantes en la institución educativa; teniendo en cuenta que los procesos pedagógicos son permanentes y se recurren a ellos en cualquier momento. De acuerdo con Quincho (2014), como procesos pedagógicos tenemos a la motivación que debe ser constante, la recuperación de saberes previos que tienen los estudiantes para aplicar un nuevo conocimiento, y el procesamiento de la información mediante procesos cognitivos u operaciones mentales.

### 2.2.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
VARIABLE INDEPENDIENTE : COMPETENCIAS GERENCIALES	Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, asimismo son actitudes que necesita un director para ser eficiente y eficaz en una amplia gama de labores gerenciales, en su institución educativa, cabe señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos. (Hellriegel et al. 2002)	Las competencias gerenciales que permiten a los directores tener una buena gestión están relacionadas con un buen logro de metas, al practicar una comunicación horizontal, aplicar bien la motivación laboral, en especial tener tino en el manejo de conflictos entre el personal que labora en la institución educativa y formar equipos de trabajo que demuestren responsabilidad. (Montero, 2015).  Lo dicho antes permitió al investigador elaborar el cuestionario para recoger la información necesaria, con 41 ítems. Se mide con la escala ordinal en cinco niveles:  Los métodos de análisis de datos usados fueron, la estadística descriptiva y la inferencia estadística para contrastar las hipótesis.	Logro de metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destreza para generar ideas creativas</li> <li>- Capacidad de aceptar riesgos creativos</li> <li>- Preocupación por la capacitación del personal docente</li> <li>- Inteligencia para la interrelación</li> </ul>	Ordinal  - Muy deficiente - Deficiente - Regular - Eficiente - Muy eficiente
			Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del personal a través de la comunicación</li> <li>- Propagación de los valores de la cultura en la institución educativa</li> <li>- Empleo adecuado de la comunicación en el diálogo con todo el personal</li> </ul>	
			Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulación para conseguir buenos resultados</li> <li>- Recompensa e impulsa para obtener buenos resultados</li> <li>- Retos y reconocimientos de triunfos logrados.</li> <li>- Interpretación de los proyectos educativos</li> </ul>	
			Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de las causas de los conflictos</li> <li>- Manejo con diplomacia situaciones y personas difíciles</li> <li>- Capacidad de interpretación de las emociones</li> <li>- Propicia actos positivos entre cada una de las partes del conflicto detectado</li> </ul>	
			Formación de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de un alto nivel de responsabilidad en los integrantes de un equipo de trabajo.</li> <li>- Comparte la misión y visión de la institución educativa</li> <li>- Conducción de un equipo de trabajo</li> <li>- Prevención para el trabajo en equipo</li> </ul>	

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS	Función que genera y sostiene en la institución educativa las estructuras administrativa y pedagógica de las acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, con el cual emprende el colectivo de la institución educativa liderada por el equipo directivo, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes de calidad en los estudiantes. (MINEDU, 2012).	<p>Acciones que permiten el buen desempeño del director demostrando capacidad en la dirección escolar con liderazgo pedagógico, aplicando una planificación transformadora, con habilidades en organización participativa, con bastante conocimiento en evaluación y mejora continua, dando mucha importancia en el empleo de la tecnología e información virtual. (Bolívar, 2010).</p> <p>Teniendo en cuenta lo antes dicho, el investigador elaboró el cuestionario para obtener la información necesaria, con 55 ítems.</p> <p>Los métodos de análisis de datos usados fueron, la estadística descriptiva y la inferencia estadística para contrastar las hipótesis.</p>	Dirección escolar con liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de metas y expectativas</li> <li>- Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</li> <li>- Planificación, coordinación y evaluación de las enseñanzas y del currículo</li> <li>- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</li> <li>- Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.</li> </ul>	<p>Ordinal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy deficiente</li> <li>- Deficiente</li> <li>- Regular</li> <li>- Bueno</li> <li>- Muy bueno</li> </ul>
			Planificación transformadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje</li> <li>- Diseño participativo de los instrumentos de gestión escolar de acuerdo a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje</li> </ul>	
			Organización participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve espacios y mecanismos de participación y organización en la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</li> <li>- Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes</li> </ul>	
			Evaluación y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes</li> <li>- Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</li> <li>- Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje</li> </ul>	
			Tecnología e información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición de computadoras y asesoramiento en el uso de la informática para comunicarse virtualmente y difundir una buena imagen institucional.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población es la totalidad de individuos a quienes se ha generalizado los resultados de nuestro estudio, que está constituido por los directores, como característica común de la población, de 75 instituciones educativas, distribuidos en estratos según el nivel de EBR a las que pertenecen: 32 de inicial, 07 de primaria, 04 de secundaria, 10 de inicial y primaria, 13 de primaria y secundaria, y 09 de inicial, primaria y secundaria, cuyo espacio es la jurisdicción de la UGEL 04 TSE. y se ha dado en el año 2018 (tiempo) (Abanto, 2016), como se muestra en la Tabla 1:

**Tabla 1**

***Población conformado por directores de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.***

Nivel de educación	Mujeres	Hombres	TOTAL
Inicial	32	00	32
Primaria	05	02	07
Secundaria	02	02	04
Inicial-Primaria	08	02	10
Primaria – Secundaria	03	06	09
Inicial – Primaria - Secundaria	06	07	13
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>75</b>

**Fuente:** Padrón de II. EE. – ESCALE, UGEL 04 TSE, 2018

### 2.3.2. Muestra

Por ser la población de 75 directores, se ha considerado que sea la muestra universal, que por ciertos inconvenientes, unos por salud, otros por estar de vacaciones, 5 directores no fueron considerados en la encuesta; por lo tanto la muestra de nuestro estudio quedó constituida por 70 directores, como se muestra en la Tabla 2:



**Tabla 2**

***Muestra conformado por directores de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.***

Nivel de educación	Mujeres	Hombres	TOTAL
Inicial	28	00	28
Primaria	05	02	07
secundaria	02	02	04
Inicial – Primaria	08	02	10
Primaria – Secundaria	03	06	09
Inicial – Primaria - Secundaria	06	06	12
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>70</b>

**Fuente:** Padrón de II. EE. – ESCALE, UGEL 04 TSE, 2018

### **2.3.2.1. Criterios de la selección de la muestra**

#### **a) Criterios de inclusión**

Los directores que fueron considerados en nuestra investigación cumplieron los siguientes criterios de inclusión:

- Ser designados por concurso público a nivel nacional.
- Ser capacitados en gestión educativa.
- Pertenecer a la UGEL 04 Trujillo Sur Este.
- Ser director de instituciones educativas de EBR. (inicial, primaria y secundaria)
- No sufrir ningún tipo de enfermedad, físico y síquico.

#### **b) Criterios de exclusión**

Asimismo los cinco directores que no fueron considerados en el presente estudio son por las siguientes razones:

- Estar ausentes al momento de realizar la encuesta por motivos de estar con licencia por enfermedad o estar gozando de sus vacaciones.
- Ser directores encargados por los causales antes mencionados.
- Directores de instituciones educativas que no pertenezcan a la UGEL 04 Trujillo Sur Este.
- Directores de instituciones educativas que pertenecen a la UGEL 04 TSE, pero que no sean de EBR.

### **c) Unidad de análisis**

Director de las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este.

### **2.3.3. Muestreo**

Para elegir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia y luego se realizó la distribución según el nivel de EBR.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recoger la información de las variables competencias gerenciales y gestión de procesos pedagógicos, se consideró lo siguiente:

**2.4.1. Técnicas,** La información que se requería de las variables de nuestro estudio se obtuvieron con el empleo de técnicas, como

- **La encuesta,** porque nos permitió obtener datos de manera directa de la muestra de estudio, y gracias a estos datos se pudo dar respuesta al interrogante planteado en el problema, probar la hipótesis general y determinar la relación-causal que existe entre las dos variables de estudio: competencias gerenciales y gestión de procesos pedagógicos. Además, porque nos permitió medir los límites de las capacidades de los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04 Trujillo -2017.

### **2.4.2. Instrumentos**

#### **a) Cuestionario**

Para la obtención de los datos se utilizó el test de conocimiento (con tiempo límite), porque se realizó desde una perspectiva que nos permitió determinar lo rápido que se realiza una tarea en un sistema en condiciones particulares de trabajo. Asimismo nos sirvió para validar y verificar otros atributos de la calidad del sistema, como el uso de los recursos. Los tests de conocimiento son un subconjunto de la ingeniería de pruebas, una práctica informática que se esfuerza

por mejorar el conocimiento, englobándose en el diseño y la arquitectura de un sistema, antes incluso del esfuerzo inicial de la codificación. Está constituido por un gran número de preguntas fáciles con el fin de que la persona que responda los ítems responda siempre de forma correcta, con la veracidad del caso. Tiene un límite de tiempo para responder. El puntaje total es el número de respuestas contestadas de acuerdo a la escala previamente establecida.

Los ítems que se presentan en los instrumentos son preguntas cerradas, con respuestas polinómicas, por lo que el encuestado tiene que elegir entre las opciones establecidas. A su vez es de elección única, sólo puede responder una opción de entre las opciones planteadas en la pregunta, son preguntas excluyentes entre sí. Las opciones a marcar son: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Para el cuestionario de la variable independiente competencias gerenciales tiene las siguientes dimensiones: Logro de metas con 8 ítems, comunicación horizontal con 8 ítems, motivación laboral con 7 ítems, manejo de conflictos con 9 ítems y formación de equipos con 9 ítems; haciendo un total de 41 ítems.

La variable dependiente procesos pedagógicos tiene las siguientes dimensiones: Dirección escolar con liderazgo pedagógico con 15 ítems, planificación transformadora con 9 ítems, organización participativa con 11 ítems, evaluación y mejora continua con 17 ítems y tecnología e información con 4 ítems; haciendo un total de 56 ítems.

Los instrumentos tuvieron escalas con sus respectivos valores, en nuestro caso son: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

### 2.4.3. Validez de instrumentos de recolección de datos

Para dar validez a los instrumentos, se ha considerado la validez de contenido y la validez de constructo.

#### a) Validez de contenido

La validez de contenido se realizó a través del juicio de diez expertos de investigación del área de gestión pública, quienes informarán sobre la suficiencia y aplicabilidad de cada cuestionario empleado en nuestra investigación.

Dichos expertos mencionamos a continuación:

- \* Doctor Pedro Otoniel Morales Salazar
- \* Doctor Jonatan Alexander Mendoza Ibáñez
- \* Doctor Mariano Agustín Rosario Vereau
- \* Doctor Wilver Quispe Ramos
- \* Doctor Blanca Soledad Sánchez Mercado
- \* Doctor Edita Soledad Gonzales Rodríguez
- \* Doctor Consuelo Rosalía Tantalean Smith
- \* Doctor Elvira Libertad Castillo Núñez
- \* Doctor Luis Morales Urquiza
- \* Doctor Juan Carlos Espejo Lázaro

Con la calificación que se obtuvo de los expertos se realizó la prueba de Razón de Validez de Contenido de Lawshe y del Coeficiente de V de Aiken.

- El cálculo de la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio, CVR) de Lawshe definida por.

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Donde:

n = Número de expertos que afirman que el ítem si es esencial

N = Número total de expertos

- El cálculo de validez de contenido con el Coeficiente de V de Aiken, está definida por la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)} = \frac{\sum_{i=1}^n s_i}{n(c - 1)}$$

Donde:

n = Número de jueces.

S = Sumatoria de los  $s_i$

$s_i$  = Valor asignado por el juez i

c = Número de valores en la escala de medición.

#### **b) Validez de constructo**

La validez de constructo ha sido determinado mediante la técnica estadística Análisis Factorial, que permitió analizar la estructura de los instrumentos, agrupando los ítems de acuerdo a su semejanza, obteniendo factores. Estos factores coinciden con las dimensiones que se han propuesto para cada variable. Se realizó con el SPSS Versión 24 utilizando datos de la prueba piloto, cuyo cálculo se determinó con el estadístico Medida de adecuación KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que si da valores bajos del índice KMO no se puede realizar el análisis factorial, el valor debe ser mayor a 0.6. También se utilizó la Prueba esférica Bartlett, que comprueba la ausencia de correlación significativa entre las variables. Si hipótesis nula ( $p > 0.05$ ) es rechazada, significa que las variables están correlacionadas y por lo tanto se puede realizar el análisis factorial. (Vara, 2015, p.421).

#### **2.4.4. Confiabilidad de los instrumentos**

Para determinar la confiabilidad de nuestros instrumentos de investigación se ha creído conveniente hacer uso del Alfa de Cronbach,

que es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, lo que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems. Según George y Mallery (1995), el coeficiente del Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

Los datos obtenidos con los cuestionarios fueron procesados mediante el Programa Estadístico SPSS Versión 24 para obtener la confiabilidad de cada instrumento. Para la variable competencias gerenciales el valor del coeficiente Alfa de Cronbach fue 0.90, corresponde al nivel muy aceptable; para sus dimensiones: Logro de metas, 0,78 el nivel es aceptable; Comunicación horizontal, 0,78 de nivel aceptable; Motivación laboral, 0,78, de nivel aceptable; Manejo de conflictos, 0,76 de nivel aceptable; y Formación de equipos, 0,78 de nivel aceptable. Para la variable gestión de procesos pedagógicos fue de 0.93, le corresponde también un nivel muy aceptable y para sus dimensiones tenemos: Dirección escolar, 0,73 de nivel aceptable; Planificación, 0,65 de nivel aceptable moderada; Organización, 0,66, de nivel moderada aceptable; Evaluación, 0,69 de nivel moderada aceptable; y Evaluación, 0,69, también de nivel moderada aceptable. Lo que significa que ambos instrumentos tienen una confiabilidad excelente.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos del cuestionario, se ha utilizado los métodos siguientes:

### **2.5.1. Estadística descriptiva**

- Con los datos recolectados se elaboró la base de datos para la variable independiente: competencias gerenciales y, para la variable dependiente: gestión de procesos pedagógicos.
- Elaboración de escalas de valoración para cada variable de estudio.

- Elaboración de tablas de frecuencias y figuras estadísticas
- Estadísticos descriptivos: Varianza, media, desviación estándar y coeficiente de variación.

### **2.5.2. Inferencia estadística**

Se realizó la prueba no paramétrica de Kolomogor –Smirnov, que es un proceso de "bondad de ajuste", que permitió hacer la medición del nivel de concordancias existentes entre las distribuciones de un conjunto de valores y una distribución teórica determinada.

Los valores fueron no paramétricos y se utilizó la distribución estadística: Tau-b de Kendall (por tratarse de una investigación correlacional causal) la cual es una medición no paramétrica de relación para una variable ordinal o de rango que considera el empate y Rho de Spearman que es una comprobación no paramétrica cuando se hace la medición de la asociación entre dos variables y no hay cumplimiento de la suposición de normalidad en las distribuciones de tales datos.

Para el procesamiento de la información y la contrastación de las hipótesis se usará el software estadístico SPSS V 24.

### **2.6. Aspectos éticos**

En la presente investigación se protegió la identidad de cada uno de los sujetos de estudio y se tomó en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como la confiabilidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información.

- Confidencialidad: La información obtenida no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin.
- Consentimiento informado: La finalidad del consentimiento informado es solicitar autorización de los directores de las instituciones educativas, para la realización del estudio y lograr su participación de manera voluntaria.
- Libre participación: Se refiere a la participación de los directores sin presión alguna, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.
- Anonimidad: Se obtuvo en cuenta desde el inicio de la investigación.

### III. RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron, fueron analizados en base a los objetivos propuestos en la investigación. Lo cual, se utilizó coeficiente de Tau-b de Kendall y Rho de Spearman, con la finalidad de determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018. Para recolectar la información necesaria para la investigación, se aplicó dos cuestionarios, instrumentos con los cuales se recopiló los datos relacionados con las respectivas variables y sus dimensiones cuyos resultados se muestran en el Anexo 1. Asimismo, el análisis de los resultados se puede evidenciar en tablas con sus correspondientes figuras estadísticas.

#### 3.1. Descripción de resultados

**Tabla 3**

*Nivel de las competencias gerenciales y de la gestión de procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018*

NIVEL	Competencias Gerenciales		Gestión de Procesos pedagógicos	
	n	%	n	%
Muy deficiente	1	2	1	2
Deficiente	8	11	6	9
Regular	34	48	42	58
Eficiente	26	37	20	29
Muy eficiente	1	2	1	2
TOTAL	70	100	70	100

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo-2018

**Interpretación:** En la tabla 3 se observa los niveles de la variable independiente competencias gerenciales y de la variable dependiente gestión de procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04. En competencias gerenciales es el nivel regular que predomina con 48% (34 directores), seguido de los niveles eficiente con 37% (26 directores), deficiente con 11% (8 directores), los niveles muy deficiente y muy eficiente con 2% cada uno (1 director). En gestión de procesos pedagógicos es el nivel regular que predomina con 58% (42 directores), seguido de los niveles eficiente con 29% (20 directores), deficiente con 9% (6 directores), y los



niveles muy deficiente y muy eficiente con el 2% (1 director) cada uno. Estos resultados evidencian que las competencias gerenciales que tienen la mayoría de los directores están en el nivel regular que tiene la misma influencia sobre la gestión de los procesos pedagógicos que también en la mayoría de instituciones educativas de la UGEL 04 se realiza en forma regular.

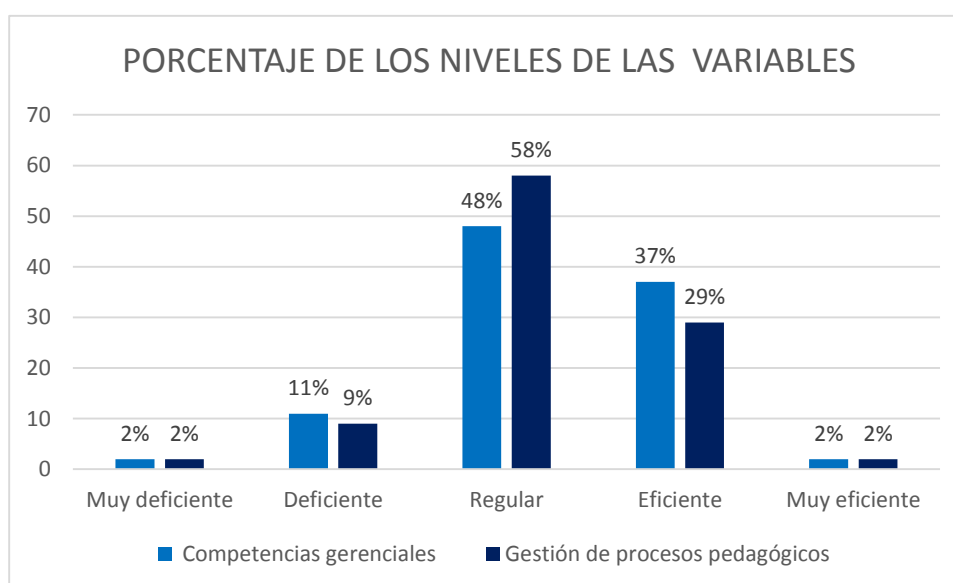


Figura 1. Nivel de las competencias gerenciales de los directores de la UGEL 04 TRUJILLO – 2018

Fuente: Tabla 3

#### Tabla 4

Nivel de las competencias gerenciales de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018, según las dimensiones: logro de metas, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos y formación de equipos de trabajo

NIVEL	Logro de metas		Comunicación horizontal		Motivación laboral		Manejo de conflictos		Formación de equipos	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy deficiente	7	10	7	10	0	0	7	10	7	10
Deficiente	27	39	29	41	9	13	2	3	2	3
Regular	2	3	34	49	51	72	34	49	28	40
Eficiente	26	37	0	0	9	13	20	28	26	37
Muy eficiente	8	11	0	0	1	2	7	10	7	10
TOTAL	70	100	70	100	70	100	70	100	70	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de la UGEL 04 Trujillo-2018

**Interpretación:** Con respecto a las dimensiones de las competencias gerenciales de los directores de las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo - 2018, en la tabla 4, se observa en la dimensión logro de metas predomina el nivel deficiente

con el 39% seguido del nivel eficiente con el 37%, del nivel muy eficiente con el 11%, el nivel muy deficiente con el 10% y por último el nivel muy regular con el 2%. En la dimensión comunicación horizontal predomina el nivel regular con el 49%, le sigue el nivel deficiente con el 41% y el nivel muy deficiente con el 10%. En la dimensión motivación laboral, el nivel regular ha alcanzado el 72%, el nivel deficiente, el 13%, el nivel eficiente, el 13%, el nivel muy eficiente el 2%. En la dimensión manejo de conflictos, el nivel regular alcanzó el 49%, el nivel eficiente, el 28%, el nivel muy eficiente, el 10%, el nivel muy deficiente el 10% y el nivel deficiente el 3%. En la dimensión Formación de equipos de trabajo predomina el nivel regular con el 40% seguido del nivel eficiente con el 37%, el nivel muy deficiente con el 10%, el nivel muy eficiente con el 10%, y el nivel deficiente con el 3%. Estos resultados nos indican que en todas las dimensiones los directores han demostrado tener habilidades regulares en el desarrollo de las competencias gerenciales, con excepción en la dimensión logro de metas que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel deficiente.

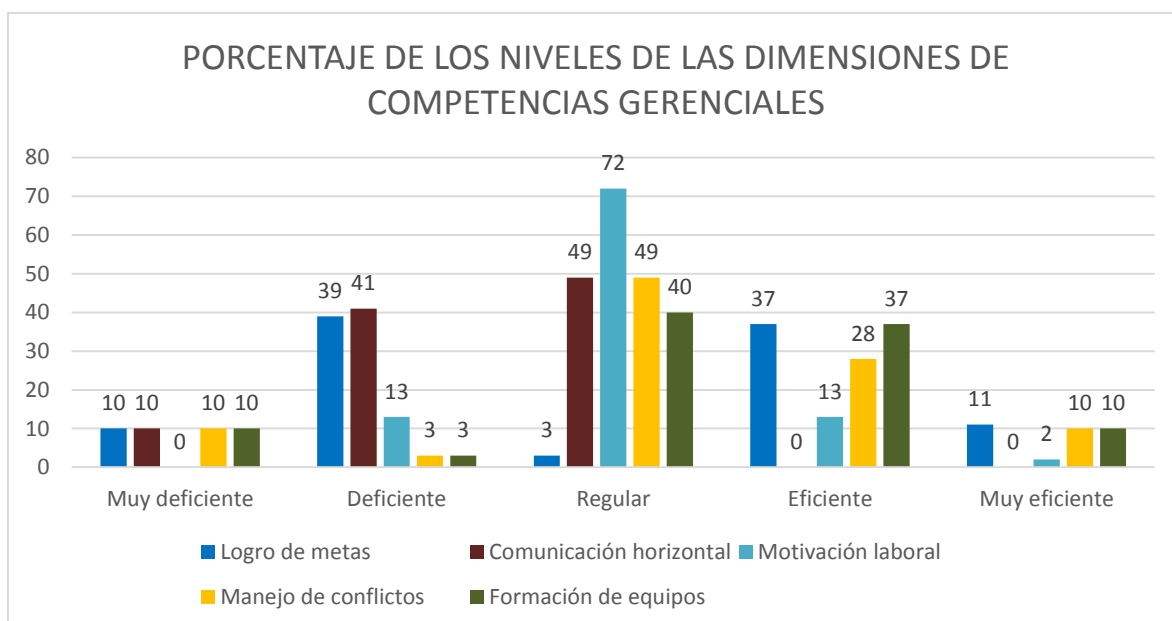


Figura 2. Nivel de competencias gerenciales de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018, según sus dimensiones.

Fuente: Tabla 4

**Tabla 5**

*Nivel de la Gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018, según las dimensiones: dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, evaluación y mejora continua y tecnología e información*

NIVEL	Dirección escolar		Planificación		Organización participativa		Evaluación y mejora		Tecnología e información	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy deficiente	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2
Deficiente	30	42	0	0	30	43	5	7	1	2
Regular	33	47	17	24	33	47	58	83	32	46
Eficiente	4	6	51	73	5	7	5	7	31	43
Muy eficiente	1	2	0	0	0	0	0	0	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Encuesta sobre Gestión de los procesos pedagógicos

**Interpretación:** En la tabla 5 se observa que en tres dimensiones de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 TSE, 2018 predomina el nivel regular, como se puede apreciar a continuación: en la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico el nivel regular ha alcanzado el 47%, seguido del nivel deficiente con el 42%, del nivel eficiente con el 6%, el nivel muy eficiente con el 2%, y el nivel muy deficiente con el 3%. En la dimensión planificación transformadora se evidencia que el nivel eficiente predomina con el 73%, le sigue el nivel regular con el 24%, el nivel deficiente con 0%, el nivel muy deficiente con el 3%, y del nivel muy eficiente con 0%. En la dimensión organización participativa, el nivel regular ha logrado el 47%, el nivel deficiente, el 43%, el nivel muy deficiente el 3%, y el nivel eficiente el 7%, el nivel muy eficiente con 0%. En la dimensión evaluación continua, predomina el nivel regular con el 83%, le sigue el nivel deficiente con el 7%, el nivel eficiente con el 7%, el nivel muy deficiente con 3%, y el nivel muy eficiente con 0%. En la dimensión tecnología e innovación se evidencia que el nivel regular ha logrado el 46%, el nivel eficiente el 43%, el nivel deficiente el 2%, el nivel muy eficiente el 7%, y el nivel muy deficiente con el 2%. Si sumamos los porcentajes de los niveles regular y eficiente se evidencia que los directores están realizando una gestión aceptable de los procesos pedagógicos en sus respectivas instituciones educativas, con una excepción con respecto a la

dimensión tecnología e información, donde se nota un mejor trabajo en la gestión de procesos pedagógicos.

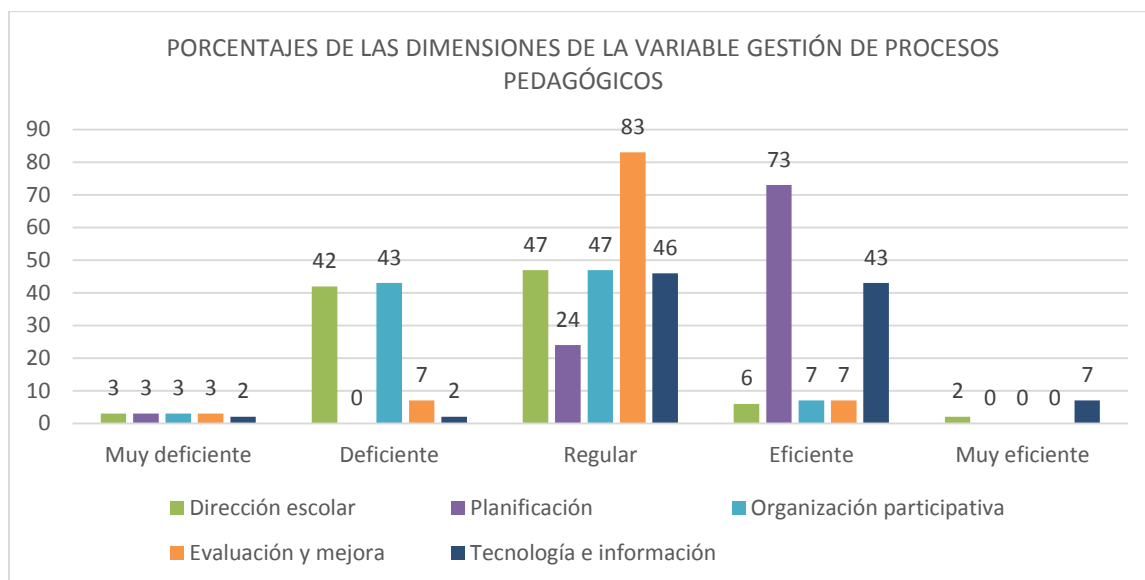


Figura 3 Nivel de la Gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018  
Fuente: Tabla 5

### 3.2. Contrastación de hipótesis

Tabla 6

Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la variable competencias gerenciales y sus dimensiones y la variable gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

		Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra						
		Competencias gerenciales	Gestión de procesos pedagógicos	Logro de metas	Comunicación horizontal	Motivación laboral	Manejo de conflictos	Formación de equipos
N		70	70	70	70	70	70	70
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	124,77	173,01	22,20	23,11	22,34	27,59	29,53
	Desviación est	27,708	30,012	7,670	5,604	4,064	6,224	5,707
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,242	,268	,312	,254	,232	,210	,335
	Positivo	,242	,264	,312	,254	,232	,201	,255
	Negativo	-,180	-,268	-,220	-,242	-,215	-,210	-,335
Estadístico de prueba		,242	,268	,312	,254	,232	,210	,335
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Cuestionarios aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación:** En la tabla 6 se observa el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) de la variable competencias gerenciales y sus respectivas dimensiones y la variable gestión de los procesos pedagógicos, demostrándose que el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, los valores son menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), en las cinco dimensiones; por lo tanto su distribución es de manera no normal, y usaremos el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Rho de Spearman.

**Tabla 7**

*Prueba de Kolmogorov Smirnov de los puntajes sobre la variable gestión de los procesos pedagógicos y sus dimensiones y la variable competencias gerenciales de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018*

		Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra						
		Gestión de procesos pedagógicos	Competencias gerenciales	Dirección escolar	Planificación transformadora	Organización participativa	Evaluación y mejora	Tecnología e información
N		70	70	70	70	70	70	70
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	173,01	124,77	43,19	31,21	30,84	53,13	14,64
	Desviación est	30,012	27,708	10,830	3,134	9,431	9,601	2,372
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,268	,242	,308	,321	,319	,272	,241
	Positivo	,264	,242	,259	,315	,309	,228	,241
	Negativo	-,268	-,180	-,308	-,321	-,319	-,272	-,216
Estadístico de prueba		,268	,242	,308	,321	,319	,272	,241
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018

**Interpretación.** En la tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) de la variable gestión de los procesos pedagógicos y sus respectivas dimensiones y la variable competencias gerenciales, demostrándose que el nivel de significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov todos los valores son menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), en las 5 dimensiones; por lo tanto su distribución es de manera no normal, y usaremos el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Rho de Spearman.

### 3.2.1. Contrastación de hipótesis general

**H<sub>i</sub>:** Existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 8**

*Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo -*

Competencias gerenciales		Gestión de procesos pedagógicos				Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
Deficiente	Recuento	0	0	6	2	8
	% del total	0,0%	0,0%	8,6%	2,9%	11,4%
Regular	Recuento	1	4	21	8	34
	% del total	1,4%	5,7%	30,0%	11,4%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	2	14	9	26
	% del total	0,0%	2,9%	20,0%	12,9%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	1	6	42	20	70
	% del total	1,4%	8,6%	60,0%	28,6%	100,0%

Prueba	Valor	Significancia
Tau-b de Kendall	0,407	0,000
Rho de Spearman	0,501	0,000

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 8 se precisa que el 30.0% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en gestión de los procesos pedagógicos, a diferencia que el 20% de los directores perciben un nivel eficiente en competencias gerenciales y un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos, además se observa que el 12.9% de los directores perciben un nivel eficiente en competencias gerenciales y en gestión de los procesos pedagógicos. El valor Tau-b de Kendall es 0,407 con una significancia de 0.000 que es menor al 0.01% de significancia estándar ( $p < 0.01$ ), el Rho = 0,501,  $p$ -valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

### 3.2.2. Prueba de las hipótesis específicas

**H<sub>1</sub>:** Existe relación causal significativa entre la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 9**

*Tabla de contingencia de la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Dimensión logro de metas de las competencias gerenciales		Tabla cruzada Logro de metas*Gestión de procesos pedagógicos				Total	
		Gestión de procesos pedagógicos					
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	6	1	0	7
	% del total	0,0%	0,0%	8,6%	1,4%	0,0%	10,0%
Deficiente	Recuento	1	4	19	3	0	27
	% del total	1,4%	5,7%	27,1%	4,3%	0,0%	38,6%
Regular	Recuento	0	0	0	2	0	2
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
Eficiente	Recuento	0	2	13	10	1	26
	% del total	0,0%	2,9%	18,6%	14,3%	1,4%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	4	4	0	8
	% del total	0,0%	0,0%	5,7%	5,7%	0,0%	11,4%
Total	Recuento	1	6	42	20	1	70
	% del total	1,4%	8,6%	60,0%	28,6%	1,4%	100,0%

Prueba	Valor	Significancia
Tau-b de Kendall	0,519	0,000
Rho de Spearman	0,630	0,000

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 9 se precisa que el 27.1% de los directores participantes perciben un deficiente en la dimensión de logro de metas de las competencias gerenciales y un nivel regular en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 18.6% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de procesos pedagógicos y nivel regular en la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0.519 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el Rho de Spearman = 0.630, p-valor = 0,000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H<sub>2</sub>:** Existe relación causal significativa entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 10**

*Tabla de contingencia de la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Comunicación horizontal*Gestión de procesos tabulación cruzada						
Dimensión comunicación horizontal de competencias gerenciales		Gestión de procesos				Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	1	2	0	3
	% del total	0,0%	1,4%	2,9%	0,0%	4,3%
Deficiente	Recuento	1	2	18	1	22
	% del total	1,4%	2,9%	25,7%	1,4%	31,4%
Regular	Recuento	2	6	22	4	34
	% del total	2,9%	8,6%	31,4%	5,7%	48,6%
Eficiente	Recuento	1	1	8	0	10
	% del total	1,4%	1,4%	11,4%	0,0%	14,3%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	4	10	51	5	70
	% del total	5,7%	14,3%	72,9%	7,1%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>Valor</b>			<b>Significancia</b>	
Tau-b de Kendall		0,506			0,000	
Rho de Spearman		0,618			0,000	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 10 se precisa que el 31.4% de los directores participantes perciben un nivel regular en la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y un nivel eficiente en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y nivel deficiente en la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0,506 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), Rho de Spearman = 0,618, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.



**H3:** Existe relación causal significativa entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 11**

*Tabla de contingencia de la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo, 2018*

Tabla cruzada Motivación laboral*Gestión de procesos pedagógicos							
Dimensión motivación laboral de competencias gerenciales		Gestión de procesos pedagógicos				Total	
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente		Muy eficiente
Deficiente	Recuento	0	0	6	3	0	9
	% del total	0,0%	0,0%	8,6%	4,3%	0,0%	12,9%
Regular	Recuento	1	6	32	11	1	51
	% del total	1,4%	8,6%	45,7%	15,7%	1,4%	72,9%
Eficiente	Recuento	0	0	3	6	0	9
	% del total	0,0%	0,0%	4,3%	8,6%	0,0%	12,9%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	1	6	42	20	1	70
	% del total	1,4%	8,6%	60,0%	28,6%	1,4%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>Valor</b>			<b>Significancia</b>		
Tau-b de Kendall		0,453			0,000		
Rho de Spearman		0,538			0,000		

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018

**Interpretación.** En la tabla 11 se precisa que el 45.7% de los directores participantes perciben un nivel regular en la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y en la gestión de procesos pedagógicos, en contraste que el 15.7% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y nivel regular en la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0.453 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), Rho de Spearman = 0.538, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H4:** Existe relación causal significativa entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos

pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 12**

*Tabla de contingencia de la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Dimensión manejo de conflictos de competencias gerenciales		Gestión de procesos pedagógicos				Muy eficiente	Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente		
Muy deficiente	Recuento	0	0	6	1	0	7
	% del total	0,0%	0,0%	8,6%	1,4%	0,0%	10,0%
Deficiente	Recuento	0	0	0	2	0	2
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
Regular	Recuento	1	4	21	8	0	34
	% del total	1,4%	5,7%	30,0%	11,4%	0,0%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	2	12	5	1	20
	% del total	0,0%	2,9%	17,1%	7,1%	1,4%	28,6%
Muy eficiente	Recuento	0	0	3	4	0	7
	% del total	0,0%	0,0%	4,3%	5,7%	0,0%	10,0%
Total	Recuento	1	6	42	20	1	70
	% del total	1,4%	8,6%	60,0%	28,6%	1,4%	100,0%

Prueba	Valor	Significancia
Tau-b de Kendall	0,412	0,000
Rho de Spearman	0,507	0,000

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018

**Interpretación.** En la tabla 12 se precisa que el 30.0% de los directores participantes perciben un nivel regular en la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 17.1% de los directores perciben un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0,412 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), Rho de Spearman = 0,507, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H5:** Existe relación causal significativa entre la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales y la gestión de

procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 13**

*Tabla de contingencia de la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Dimensión formación de equipos de competencias gerenciales		Gestión de procesos pedagógicos				Muy eficiente	Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente		
Muy deficiente	Recuento	0	0	6	1	0	7
	% del total	0,0%	0,0%	8,6%	1,4%	0,0%	10,0%
Deficiente	Recuento	0	0	0	2	0	2
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	2,9%
Regular	Recuento	1	4	20	3	0	28
	% del total	1,4%	5,7%	28,6%	4,3%	0,0%	40,0%
Eficiente	Recuento	0	2	13	10	1	26
	% del total	0,0%	2,9%	18,6%	14,3%	1,4%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	3	4	0	7
	% del total	0,0%	0,0%	4,3%	5,7%	0,0%	10,0%
Total	Recuento	1	6	42	20	1	70
	% del total	1,4%	8,6%	60,0%	28,6%	1,4%	100,0%

Prueba	Valor	Significancia
Tau-b de Kendall	0,454	0,000
Rho de Spearman	0,538	0,000

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 13 se precisa que el 28.6% de los directores participantes perciben un nivel regular en la dimensión formación de equipos de las competencias gerenciales y en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 18.6% de los directores perciben un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en la dimensión formación de equipos de las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0,454 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), Rho de Spearman = 0,530, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre la dimensión formación de equipos de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H<sub>6</sub>:** Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión

de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 14**

*Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Competencias gerenciales		Tabla cruzada Competencias gerenciales*Dirección escolar					Total
		Dimensión dirección escolar de la gestión de procesos pedagógicos					
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
Deficiente	Recuento	0	6	2	0	0	8
	% del total	0,0%	8,6%	2,9%	0,0%	0,0%	11,4%
Regular	Recuento	2	21	11	0	0	34
	% del total	2,9%	30,0%	15,7%	0,0%	0,0%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	3	18	4	1	26
	% del total	0,0%	4,3%	25,7%	5,7%	1,4%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	2	30	33	4	1	70
	% del total	2,9%	42,9%	47,1%	5,7%	1,4%	100,0%

Prueba	Valor	Significancia
Tau-b de Kendall	0,595	0,000
Rho de Spearman	0,682	0,000

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 14 se precisa que el 30% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel deficiente en la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0.595 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el Rho de Spearman = 0.682, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018.

**H7:** Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 15**

*Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Competencias gerenciales		Dimensión planificación transformadora de gestión de procesos pedagógicos			Total
		Muy deficiente	Regular	Eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
Deficiente	Recuento	0	0	8	8
	% del total	0,0%	0,0%	11,4%	11,4%
Regular	Recuento	2	3	29	34
	% del total	2,9%	4,3%	41,4%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	13	13	26
	% del total	0,0%	18,6%	18,6%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	2	17	51	70
	% del total	2,9%	24,3%	72,9%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>Valor</b>		<b>Significancia</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		-0,227		0,023	
<b>Rho de Spearman</b>		-0,253		0,034	

Fuente: Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 15 se precisa que el 41.4% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel eficiente en la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 18.6% de los directores perciben un nivel eficiente en la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos y en las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es -0.227 con una significancia de 0.023 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el Rho de Spearman = -0.253, p-valor = 0,034; demostrándose que existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H<sub>8</sub>:** Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 16**

*Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en la dimensión organización participativa de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018*

Competencias gerenciales		Tabla cruzada Competencias gerenciales*Organización participativa Dimensión organización participativa de la gestión de procesos pedagógicos				Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Deficiente	Recuento	0	6	2	0	8
	% del total	0,0%	8,6%	2,9%	0,0%	11,4%
Regular	Recuento	2	21	11	0	34
	% del total	2,9%	30,0%	15,7%	0,0%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	3	18	5	26
	% del total	0,0%	4,3%	25,7%	7,1%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	2	30	33	5	70
	% del total	2,9%	42,9%	47,1%	7,1%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>Valor</b>		<b>Significancia</b>		
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,585		0,000		
<b>Rho de Spearman</b>		0,660		0,000		

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

**Interpretación.** En la tabla 16 se precisa que el 30% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel deficiente en la dimensión organización participativa de gestión de procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión organización participativa de gestión de procesos pedagógicos y nivel eficiente en competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0.585 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el Rho de Spearman = 0.660, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H<sub>0</sub>:** Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo - 2018.

**Tabla 17**

*Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018.*

Competencias gerenciales		Tabla cruzada Competencias gerenciales*Evaluación y mejora Dimensión evaluación y mejora continua de gestión de procesos pedagógicos				Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Deficiente	Recuento	0	6	2	0	8
	% del total	0,0%	8,6%	2,9%	0,0%	11,4%
Regular	Recuento	2	21	11	0	34
	% del total	2,9%	30,0%	15,7%	0,0%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	3	18	5	26
	% del total	0,0%	4,3%	25,7%	7,1%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	2	30	33	5	70
	% del total	2,9%	42,9%	47,1%	7,1%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>Valor</b>		<b>Significancia</b>		
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,525		0,000		
<b>Rho de Spearman</b>		0,610		0,000		

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018

**Interpretación.** En la tabla 17 se precisa que el 30% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en un nivel deficiente en la dimensión evaluación y mejora continua de gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es 0.525 con una significancia de 0.000 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el Rho de Spearman = 0.610, p-valor = 0.000; demostrándose que una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

**H<sub>10</sub>:** Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

**Tabla 18**

*Tabla de contingencia de las competencias gerenciales en la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018*

Competencias gerenciales		Tabla cruzada Competencias gerenciales* Tecnología e información Dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Eficiente	Muy eficiente	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
Deficiente	Recuento	0	0	2	6	0	8
	% del total	0,0%	0,0%	2,9%	8,6%	0,0%	11,4%
Regular	Recuento	1	1	11	18	3	34
	% del total	1,4%	1,4%	15,7%	25,7%	4,3%	48,6%
Eficiente	Recuento	0	0	17	7	2	26
	% del total	0,0%	0,0%	24,3%	10,0%	2,9%	37,1%
Muy eficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%	0,0%	1,4%
Total	Recuento	1	1	32	31	5	70
	% del total	1,4%	1,4%	45,7%	44,3%	7,1%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>Valor</b>			<b>Significancia</b>		
<b>Tau-b de Kendall</b>		-0,257			0,013		
<b>Rho de Spearman</b>		-0,309			0,009		

*Fuente: Instrumentos aplicados a los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018*

**Interpretación.** En la tabla 18 se precisa que el 25.7% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel eficiente la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 24.3% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall es -0.257 con una significancia de 0.013 que es menor al 1% de significancia estándar ( $P < 0.01$ ), el Rho de Spearman = -0.309 con p-valor = 0.009; demostrándose que existe una relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.



**Tabla 19**

*Tabla de resumen de las hipótesis de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos y sus respectivas dimensiones de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018.*

RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN DE LA RELACIÓN CAUSAL DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES Y DE LA GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL 04 TRUJILLO, 2018					
HIPOTESIS	TAU-B DE KENDAL		RHO DE SPEARMAN		DECISIÓN
	VALOR	SIGNIFICANCIA	VALOR	SIGNIFICANCIA	
Existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos	0.407	0.000	0.501	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos	0.519	0.000	0.630	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos	0.506	0.000	0.618	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos	0.453	0.000	0.538	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos	0.412	0.000	0.507	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos	0.454	0.000	0.538	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de procesos pedagógicos	0.595	0.000	0.682	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de procesos pedagógicos	-0.227	0.023	-0.253	0.034	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la gestión de procesos pedagógicos	0.585	0.000	0.660	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de procesos pedagógicos	0.525	0.000	0.610	0.000	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA
Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos	-0.257	0.013	-0.309	0.009	SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA

#### **IV. DISCUSIÓN**

La educación como factor primordial del desarrollo de la sociedad también evoluciona de acuerdo a los intereses de cada país y al poder que éste tiene en el mundo globalizado en que nos toca vivir. La educación actual se está empresariando, muchas actividades propias del mundo empresarial se están adaptando en las funciones de las instituciones educativas, así también su terminología. Por ejemplo, hay enfoques educativos que en pleno Siglo XXI se están orientando a las competencias gerenciales que deben desarrollar los directores. De tal manera que el director en ejercicio tiene que administrar la educación en su institución educativa; según la OEA-MEP (2006) debe dominar competencias gerenciales, como la competencia conceptual, técnica, de contexto, de comunicación, de integración, y de adaptación; que le permita gestionar los procesos pedagógicos para lograr una eficiente calidad en la enseñanza-aprendizaje que se brinda en las instituciones educativas a los alumnos. Por lo tanto los profesionales en educación que ejerzan el cargo de director en las instituciones educativas de nuestro país están obligados a tener conocimiento en gestión de liderazgo, de trabajo en equipo, en toma de decisiones, curricular, de calidad, en resolución de conflictos, de recursos físicos y financieros, de recursos humanos y política; en especial en gestión de los procesos pedagógicos.

La manera como se hace gestión en las instituciones educativas repercute en el logro del éxito o del fracaso. Por lo que la gestión depende de las competencias gerenciales que tengan los directores, de tal manera que tienen que aceptar las exigencias actuales, interno y externo, de la institución educativa, como comportamientos o estilos de forma dinámica, por lo que deben desarrollar competencias (Aristimuño et al., 2007). Desde esta perspectiva, según Morillo (2016), el director mediante el ejercicio de sus competencias gerenciales es el responsable de la calidad de la educación que se imparte en su institución educativa a través del manejo de sus procesos como: planificación, organización, dirección, control, los cuales son decisivos para desarrollar las actividades educativas. El desempeño de un director, como gerente de una institución educativa, de acuerdo a Bonache y Cabrera (2002), va a determinar el desarrollo de la entidad educativa, lo que va a depender de

su habilidad al tomar correctas decisiones sobre las acciones o recursos para lograr objetivos que busquen mejorar la eficiencia en el desarrollo de las tareas educativas; asimismo, tener satisfechos a los actores educativos a su cargo. Los directores, en este caso, pueden conseguir mayor productividad en su institución. Si el director, consigue este valioso resultado, el personal docente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productivo.

Ulloa et al. (2012) manifiestan que, en Chile, el Sistema de Medición de la Calidad y Equidad de la Educación (SIMCE), indica que el 46% de la población escolar que es atendida por las Municipalidades, presenta los resultados más bajos. Correspondiendo el 70% al sector socioeconómico más bajo. Este problema se deriva de los procesos de gestión de los directores, quienes lo atribuyen, de manera relevante, a la falta de facultades para seleccionar, contratar y despedir a docentes; asimismo para administrar recursos económicos; se suma a este problema el mal uso del tiempo en la realización de las tareas de gestión. Lo que representa un factor inmovilizador de la gestión y el ejercicio de liderazgo de los directores. En el Perú, tenemos a Freire y Miranda (2014), quienes señalan que la gestión que realiza el director en la institución educativa es un aspecto clave, con efectos sobre el aprendizaje de los estudiantes. Además mencionan que el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (Minedu, 2012) con respecto a la gestión escolar, establece que el director tiene la función de realizar la gestión de los procesos pedagógicos en su institución educativa; Para tal efecto es necesario trabajar con directores con capacidad de liderazgo, esto significa que, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director de la institución educativa no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Según la UMCE (2006) la gestión pedagógica en la realidad es una práctica que no se da porque la mayoría de los directores más se preocupan en funciones administrativas y burocráticas, restringiendo su labor pedagógica a realizar un deficiente acompañamiento al docente

La gestión de los procesos pedagógicos por parte de los directores de las instituciones educativas es relevante porque, de acuerdo a MINEDU (2014), la gestión de procesos pedagógicos involucra las acciones y decisiones que emanan del Ministerio de Educación, las que influyen en la coordinación de las

instituciones educativas del país. El ámbito de trabajo de la coordinación puede ser el conjunto del sistema educativo de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o Gerencia Regional de Educación (GRE). Las medidas incluidas en la gestión de procesos pedagógicos se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno como parte de un proyecto de nación. En este contexto, las características de la gestión de procesos pedagógicos se enmarcan en los procesos de mejora de las instituciones educativas entre ellas: Apuesta a la transformación y la innovación de la educación. Promueve nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre todas las organizaciones. Actuación en el aula, sin ignorar el marco político jurídico y político educativo. Asume a la gestión curricular como eje central con pensamiento estratégico. El desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación. El liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanentemente.

Si observamos los puntajes de los resultados de la variable competencias gerenciales (anexo 1), se puede notar que en la dimensión logro de metas los directores no tienen la destreza necesaria para generar ideas creativas y menguar la angustia o temores de los docentes; en la dimensión comunicación horizontal, se nota que la comunicación de los directores no está favoreciendo eficientemente a la identificación de los docentes con la institución educativa que dirigen; asimismo en la dimensión motivación laboral, los directores no están interpretando con claridad las etapas de los proyectos educativos, por lo que no están haciendo prevalecer en todo momento la verdad; también, en la dimensión manejo de conflictos hay problemas, debido a que la mayoría de directores no detectan a tiempo los potenciales conflictos, poniendo al descubierto los desacuerdos y ayuda de manera racional a su solución; lo mismo sucede en la dimensión formación de equipos, la mayoría de directores no promueven entre los integrantes de los equipos de trabajo un alto nivel de responsabilidad. En la dimensión Motivación laboral, es notorio que la mayoría de directores están inmersos en otras tareas pedagógicas y no le están dando importancia a que los actores educativos se dediquen a trabajar en forma coordinada para lograr la calidad educativa que se debe brindar a los estudiantes.

Asimismo observamos en la variable gestión de procesos pedagógicos (anexo 2); que en la dimensión dirección escolar con liderazgo no se brinda un entorno ordenado dentro y fuera de las aulas de la institución educativa; en la dimensión planificación transformadora no hay una adecuada identificación de las características del clima escolar de la institución educativa en cuanto se refiere al desarrollo de los procesos pedagógicos; en la dimensión organización participativa, no se está generando condiciones para lograr los resultados establecidos para la institución educativa; en la dimensión evaluación y mejora continua los integrantes de las instituciones educativas no son capaces de sobreponerse a las dificultades, al reconocer las amenazas; por último la dimensión tecnología e información no usan adecuadamente la informática para realizar los análisis estadísticos y procesos de seguimiento en el análisis del proceso educativo. De todas las dimensiones, en la planificación transformadora, los directores y su plana directiva no están realizando una eficiente planificación para gestionar con eficiencia los procesos pedagógicos, ya que los resultados no reflejan ningún cambio con respecto a años anteriores.

Con respecto a las competencias gerenciales que debe tener el director de una institución educativa para que logre la calidad educativa que se busca según el Proyecto Educativo Nacional; como profesional en Educación, siempre debe tener muy en presente el significado de competencia, por lo que desde el punto de vista psicológico, las competencias que todo director debe tener en cuenta es el funcionamiento de la mente y las competencias cognitivas. Por lo que la actividad mental, según Lozada (2001) se centra en las operaciones que realiza la mente en determinadas tareas, lo que conlleva a comprender los desempeños de los directores a través de lo que hacen en la práctica. Por su parte Benavides (2002) menciona que Boyatzis define las competencias, como características principales de una persona (motivo, habilidad, rasgo, destreza, autoconcepto, función social). De tal manera que competencia, según Cervantes (s.f.), se entiende como el conjunto conformado por conocimientos, actitudes, rasgos de personalidad y valores que una persona tiene para un buen desempeño en un puesto laboral. Por lo consiguiente, podemos inferir que la competencia es la capacidad que se tiene, basada en los conocimientos, la experiencia, los valores y las disposiciones duraderas y capaces de percibir,

pensar y evaluar; las mismas que se adquieren, según Jaune (1986, p. 25) de manera formal e informal en las relaciones de la persona con su entorno humano, social, cultural y ecológico que no tienen nada que ver con la educación. De acuerdo a Fernández (1999) se define la competencia como el conjunto de funciones que tiene un profesional para desarrollar en forma idónea su labor gerencial, demostrando eficiencia y eficacia; es el resultado de un proceso de capacitación y calificación.

Al analizar la Tabla 3, se observa que al ser encuestados los directores de la UGEL 04 TSE, el nivel que predomina en la variable competencias gerenciales es el regular con 48% (34 directores), seguido de los niveles eficiente con 37% (26 directores) y deficiente con 11% (8 directores), los niveles muy deficiente y muy eficiente con 2% cada uno. Al hacer el análisis respectivo de los resultados obtenidos es evidente que el 61% de los directores constituyen la mayoría que no están desarrollando eficientemente sus competencias gerenciales lo que se ve reflejado en la baja calidad educativa en las instituciones en que fueron designados. Sólo el 13% de los directores tienen conocimiento y están llevando a la práctica las competencias gerenciales que se exige en la actualidad para lograr calidad educativa en nuestras instituciones educativas. Esto significa que debemos estar preocupados, la idea es que todos los directores deben desarrollar competencias gerenciales, referente a lo que Londoño, et al. (2010) señalan, con respecto a la planeación, organización y administración de proyectos; delegación de funciones, utilización eficiente de recursos y manejo adecuado de las reuniones con personas de su organización u otras organizaciones. Los mismos que están asociados a la experiencia, conocimiento y capacidad emocional. Estas competencias gerenciales pueden ser adquiridas mediante el aprendizaje formal, o con la experiencia en el trascurso de la labor gerencial que realiza en la institución educativa. Por lo tanto, los resultados obtenidos tienen concordancia con Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2010) en el trabajo de investigación que realizaron sobre “Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior”, quienes también indican que las competencias gerenciales comprenden: el liderazgo, las habilidades de dirección, pensamiento estratégico, gestión del talento humano y resolución de problemas. Por lo que

es importante tener mucho en cuenta el Marco de Buen Desempeño del Directivo que señala los componentes que tienen las competencias gerenciales de un directivo para que logre desempeñarse con eficiencia en su institución educativa, donde tiene la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos y logrando que los aprendizajes sean el centro de toda la organización educativa.

Para comprender lo que significa gestión de los procesos pedagógicos en una institución educativa, consideramos lo que Pepper (2011) señala como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Es decir que toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. En las instituciones educativas se busca resolver situaciones y contingencias realizando acciones que permitan lograr los objetivos en un plazo determinado, por lo que es necesario estructurar los recursos con que se cuenta, crear estrategias organizacionales y optimizar el funcionamiento de la institución para lograr todo lo que se ha planificado. Esto es responsabilidad de la administración y planificación, que de acuerdo a Casassus (2002, p. 33) es gestión, porque interactúan como un proceso organizacional con el contexto, lo que permite priorizar acciones, movilizar recursos, mejorar la comunicación y los procesos que están relacionados con la gestión del aprendizaje. Por su parte Maureira (2008, p. 65) señala que la gestión educativa es una herramienta que permite conducir con eficiencia la potenciación de los aprendizajes en las instituciones educativas que buscan la transformación de cambios permanentes que se da en nuestra época.

Los procesos pedagógicos, según MINEDU (2012), son el conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes. Por su parte, Palacios (2000), señala que es el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los actores que participan en procesos educativos, con la único fin de construir conocimientos, cultivar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Además

consideramos que los procesos pedagógicos es el conjunto de hechos, interacciones e intercambios que se producen durante el acto de enseñar y aprender orientado al logro de aprendizajes. Esto exige a los directivos y docentes a establecer un clima de respeto, motivación, solidaridad, aceptación, confianza; evidenciar altas expectativas en los aprendizajes; diversificar las actividades pedagógicas; acordar con los estudiantes normas de convivencia; emplear de manera óptima los recursos educativos; propiciar en el estudiante la investigación, la reflexión crítica, la creatividad; garantizar el uso de efectivo de total de horas pedagógicas.

Al analizar la Tabla 3 se evidencia que el nivel que predomina en la variable gestión de los procesos pedagógicos es el regular con 58% (42 directores), le sigue el nivel eficiente con 29% (20 directores), y continua el nivel deficiente con 9% (6 directores), el nivel muy deficiente con 2%, y el nivel muy eficiente con 2%. Esto significa que si sumamos el porcentaje de los niveles deficiente y regular se tendría el 67% de directores que realizan una regular gestión de los procesos educativos en sus respectivas instituciones educativas. Lo que sí es evidente que el 31% de directores si desarrollan las competencias gerenciales para conseguir una eficiente gestión de los procesos pedagógicos. Con respecto a la mayoría de directores que no realizan una buena gestión, si se quiere lograr la excelencia en el servicio educativo que debe brindarse en las instituciones educativas, la UGEL 04 TSE se debe preocupar en el planteamiento de nuevas estrategias en su política de desarrollo educativa. En este aspecto concordamos con Rietveldt y Maduro (2008), que en la investigación que realizaron sobre *“Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica”*, al señalar que los gerentes educativos poseen las competencias necesarias para el desarrollo de la práctica pedagógica, confirmando que el currículo, el factor humano y los recursos didácticos son factores condicionantes de la práctica pedagógica. Considerando que los procesos pedagógicos, que plantea MINEDU (2012), están constituidos por el conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, con el cual emprende la comunidad educativa liderada por el director, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes. Esto lo



complementamos con lo que señala Palacios (2000) sobre los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los actores que participan en procesos educativos, con el único fin de construir conocimientos, cultivar valores y desarrollar competencias para la vida en común en los estudiantes. Por lo que es necesario que haya cambios institucionales con directores gerentes líderes bien preparados para hacer frente a los retos que presentan los procesos pedagógicos, lo que está señalado en el artículo 5 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, y el artículo 20 de su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-ED, con lo que se busca garantizar la calidad del servicio que brindan las instituciones educativas públicas, la idoneidad de los directivos y su buen desempeño para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad.

Ulloa, (2015); en su investigación “Relación entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa del IESTP Nueva Esperanza, La Esperanza-Trujillo 2015”. UCV-Trujillo, concluye, que en el proceso enseñanza-aprendizaje interactúan todos los actores educativos, el cual se mejora aplicando las habilidades gerenciales y de manera general las capacidades y actitudes del personal jerárquico, docente y administrativos que permiten lograr su objetivo institucional; es decir alcanzar acreditar a la Institución; lo que se haría realidad si superan la relación moderada ( $r = 0,672$ ) que hay entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa. De acuerdo a los resultados de la presente investigación, referente a las dimensiones de las competencias gerenciales, se observa que la mayoría de los directores demuestran tener habilidades gerenciales en un nivel regular; en un porcentaje menor demuestran un nivel eficiente en casi todas las dimensiones (Tabla 4); es así que en la dimensión logro de metas el 39% están en el nivel deficiente y el 37%, en el nivel eficiente. En la dimensión comunicación horizontal el 49% están en el nivel regular y el 41% en el nivel deficiente. En la dimensión motivación laboral, el 72% están en el nivel regular y el 13% en el nivel eficiente. En la dimensión manejo de conflictos, el 49% están en nivel regular y el 28% en el nivel eficiente. En la dimensión formación de equipos de trabajo el 40% están en el nivel regular y el 37% en el nivel eficiente.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 4, en una institución educativa, el director tiene que desarrollar competencias que le ayuden de manera óptima en el desempeño de sus funciones gerenciales y académicas, para que logre alcanzar los objetivos y metas institucionales. Lo que es confirmado por Maduro y Rietveldt (2009) al señalar que un director gerente para ser eficiente en su función pedagógica debe contar con habilidades, conocimientos y competencias que le permitan liderar, gestionar recursos, diseñar y ejecutar proyectos educativos; asimismo ayudar al desarrollo de los actores educativos de su institución; que conlleve a tener el desempeño adecuado de sus funciones gerenciales, con eficiencia, eficacia y calidad. Reiteramos que el desempeño de un director, como gerente de una institución educativa, va a determinar el desarrollo de la entidad educativa, como lo menciona Bonache y Cabrera (2002); lo que va a depender de su habilidad al tomar correctas decisiones sobre las acciones o recursos para lograr objetivos que busquen mejorar la eficiencia en el desarrollo de las tareas educativas; asimismo, tener satisfechos a los actores educativos a su cargo, quienes junto al director pueden conseguir mayor productividad en su institución.

La gestión educativa, como un nuevo paradigma, según Delannoy, citado por Correa de Urrea, Álvarez y Correa (2009) se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; empleando herramientas de la administración como la medición y la evaluación. Hoy en día, las organizaciones educativas requieren de una gestión de calidad de los procesos educativos, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización. Lo dicho anteriormente es importante porque en la presente investigación se evidencia que la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018 no es la esperada; en la mayoría de dimensiones de la variable dependiente predomina el nivel regular (Tabla 5), como se puede apreciar a continuación: El 47% de los directores en la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico han alcanzado el nivel regular; el 42%, el nivel deficiente. En la dimensión planificación transformadora se evidencia el 73%, en el nivel eficiente y 24%,

en el nivel regular. En la dimensión organización participativa el 47%, el nivel regular y el 43%, el nivel deficiente. En la dimensión evaluación continua, el 83%, el nivel regular y el 7%, el nivel eficiente. En la dimensión tecnología e innovación, el 46%, el nivel regular y el 43%, el nivel eficiente. Estos resultados se pueden mejorar, porque Castro et al. (2013) en la investigación sobre “Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos”. UNERMB, llega a la conclusión que el gerente educativo, o sea el director, aplica eficientemente sus competencias de gestión dentro de las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, al hacer uso de herramientas como dirección, desarrollo del talento en beneficio del profesionalismo de los docentes y ampliación del conocimiento de la comunidad que se integra cada día a la escuela, asimismo, el liderazgo ejercido por el director, para guiar con eficacia la institución. Asimismo, el gerente educativo pone en práctica las competencias gerenciales claves para el desarrollo y ejecución de los proyectos dentro de la institución, tales como: autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, dirección, desarrollo del talento, liderazgo.

Si comparamos los resultados de las dimensiones de las variables competencias gerenciales y gestión de los procesos pedagógicos nos permite confirmar que hay una relación causal significativa, teniendo en cuenta que si se logra optimizar la gestión de los procesos pedagógicos en las Instituciones educativas para conseguir la calidad educativa en forma holística; se tiene que formular planes institucionales y estratégicos que incluyan los planes curriculares con la participación de todos los actores educativos, empezando con el liderazgo pedagógico de los directivos para crear el ambiente y condiciones necesarias que permitan conseguir los aprendizajes que necesitan nuestros estudiantes en una institución educativa donde prevalezca una organización democrática, pertinente a sus necesidades y contexto. Referente a los procesos pedagógicos, Martínez (1981) señala que son los responsables de la formación humana, que tienen que ver con la enseñanza y aprendizaje, por lo tanto los directores juntamente con el personal docente deben cumplir con funciones como el de supervisar y orientar la formación integral de los estudiantes, el desarrollo curricular y el proceso enseñanza-aprendizaje;

valiéndose de procesos administrativos que tienen que ver con la planificación, organización, toma de decisiones, supervisión y control. El rol del director es fundamental porque tiene que atender los procesos administrativos como los pedagógicos, en este sentido, su mayor responsabilidad es orientar el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia las actividades que conducen al logro de los objetivos curriculares.

Para contrastar las hipótesis, en la presente investigación, se ha recurrido a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, (Tablas 6 y 7) para ver si la distribución es normal o no normal de la variable competencias gerenciales y sus dimensiones: logro de metas, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos, y formación de equipos de trabajo; de igual manera de la variable gestión de procesos pedagógicos y sus dimensiones: dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, evaluación y mejora continua, y tecnología e información. Se demostró que el nivel de significancia de cada uno de ellos fue menor al 5% ( $p < 0.05$ ), siendo por lo tanto una distribución no normal, por lo que se empleó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Rho de Spearman.

De acuerdo a la Tabla 8 se observa que el 30.0% de los directores perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en gestión de los procesos pedagógicos, a diferencia que el 20% de los directores perciben un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos y un nivel eficiente en competencias gerenciales, además se observa que el 7.1% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y en competencias gerenciales. Como se puede evidenciar que al cruzar los datos se tiene que no hay muchos problemas en ambas variables, lo que es confirmado mediante el valor Tau-b de Kendall = 0.407 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ) y el Rho = 0,501, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018, lo que permite rechazar la hipótesis nula. De acuerdo a estos resultados, consideramos la importancia de la investigación de Peña y López (2017), “Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa

del jardín infantil Andy Panda”. Universidad Libre. Bogotá-Colombia, quienes a partir de la identificación de funciones y de roles dentro de los procesos gerenciales del jardín infantil, establecen un orden estratégico e identificación en el organigrama; en el cual se identificaron las problemáticas que permitieron sugerir estrategias que involucran las capacidades y las fortalezas de las docentes partiendo de las necesidades que con anterioridad se identificaron. Asimismo se observó que hay participación activa de los estudiantes, demostrando mayor interés y motivación en las actividades propuestas. Además se debe tener presente a Chiavenato (2006, p. 10) porque nos explica que es a través de la gerencia, que se planifica, organiza, dirige y controla; utilizando los recursos, humano, físico y financiero, con el único fin de lograr objetivos y niveles de eficiencia y calidad para realizar una adecuada gestión administrativa de la organización.

Esto nos conlleva a precisar que el cómo se hace gestión en las instituciones educativas va a determinar su éxito o su fracaso. La gerenciación de las instituciones está determinada por las competencias gerenciales que dispongan los directores, quienes en la actualidad son designados por concursos, basados en conocimientos y curriculum vitae; quienes, así tengan mucho conocimiento de su profesión y una vasta experiencia docente, pueden carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales. Lo que es corroborado por Spencer y Spencer citados por Rodríguez (2006) al señalar que los directivos que gerencian una institución educativa tienen que asumir de forma dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la institución educativa, lo que conlleva a que desarrollen competencias compuestas de características como la motivación, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas.

En concordancia con el párrafo anterior optamos por el modelo de competencias funcional de Sydney Fine, que se fundamenta en la premisa que en un puesto determinado, una persona debe obtener ciertos resultados mínimos, los cuales deben ser garantizados para que se pueda cumplir con los estándares de productividad, calidad y seguridad que se requiere para cumplir con las metas de producción de la organización. Esta premisa se sustenta en

los conceptos de competencias técnicas, de normalización de competencias y certificación de competencias que han permitido el surgimiento de diversas metodologías y sistemas.

En la Tabla 9 se evidencia que el 27.0% de los directores perciben un nivel deficiente en la dimensión de logro de metas de las competencias gerenciales y un nivel regular en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 18.6% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y nivel regular en la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales. Se nota que hay una relación causal como queda demostrado al obtenerse el valor Tau-b de Kendall = 0.519 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.630, p-valor = 0,000; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre el logro de metas de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018.

El logro de metas está relacionado con las competencias de logro, que al parecer de Alles (2006) se manifiestan en la preocupación por alcanzar un estándar, metas personales y realizar alguna innovación por parte de los directores. Asimismo, las competencias de logro se vinculan con la motivación al logro, que según Alles (2006), tiene que ver con la medida del rendimiento, la eficacia y la efectividad, la fijación de objetivos y de los beneficios para la institución educativa. Lo que significa tener las habilidades que requiere un trabajo de excelencia. Iniciativa, que de acuerdo a Amat (2007), es una competencia dirigida hacia la acción no prevista o esperada, hacer más de lo que se nos exige en el trabajo, buscar activamente oportunidades para cumplir mejor con las actividades enfocándolas a nuevos desafíos. Búsqueda de información, que al criterio de Azuaje (2008), representa una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas, por lo que el directivo se anima a buscar información relevante y de interés que mejoren el trabajo en la institución educativa. Esto conlleva a realizar esfuerzos para obtener más datos, no conformándose con lo que se tiene.

La eficiencia en el logro de metas concuerda con la investigación realizada por Ulloa (2015) sobre la “Relación entre las habilidades Gerenciales y la calidad Educativa del IESTP Nueva Esperanza, 2015”, teniendo en cuenta que los docentes en un 95% tienen grado de maestría, quienes al interactuar con toda la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje se mejoran aplicando las habilidades gerenciales y de manera general las capacidades y actitudes del personal jerárquico, docente y administrativos permitieron lograr su objetivo institucional; que fue lograr acreditar a la Institución. Esta investigación tiene cierta relación con nuestro estudio, donde se trata de demostrar que el cambio de la gestión de los procesos pedagógicos en las instituciones educativas está enmarcado en una cultura de ética y participativa, construyendo una visión compartida en la institución educativa, que inspire, oriente y acompañe al fortalecimiento de capacidades y el compromiso de los actores educativos en la creación de condiciones favorables para que los estudiantes logren aprender.

Asimismo observamos que en la Tabla 10 el 31.4% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y un nivel eficiente en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y nivel deficiente en la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales. Como es notorio, hay una relación causal, lo que es confirmado con el valor Tau-b de Kendall = 0.506 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.618, con p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018. Para mejorar esta situación se tiene que tomar en consideración lo que Chiavenato (2006; p.146) manifiesta referente a que una buena gerencia en la gestión administrativa de una organización, se logra con una comunicación asertiva y horizontal; por lo que se tiene que considerar algunas competencias que todo director debe poseer: entre ellos el pensamiento crítico que le permite resolver problemas, analizando antes la situación afondo para comprender sus causas y efectos; creatividad para innovar sus labores; autocontrolar sus emociones al

evitar reaccionar en forma negativa; una gran intuición para tomar las decisiones más convenientes para los objetivos de la organización; Para ser un líder se necesitan buenas habilidades de comunicación; lo más importante practicar una buena comunicación horizontal y asertiva para que todos los integrantes de la comunidad educativa tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Según Marchant (2005), los directores están en la obligación de desarrollar una comunicación eficaz en la cual demuestra capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

La mayoría de las instituciones educativas que pertenecen a la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este tienen sus instrumentos de gestión sólo normativos y casi nada funcionales. Predomina la desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación lo que implica que no haya una buena comunicación entre el personal que labora en la comunidad educativa. Ante esta problemática, mediante el Marco de Buen Desempeño del Directivo se busca la construcción de un nuevo sistema de dirección escolar, presentando un nuevo perfil de desempeño de los directores acorde a las competencias que le permitan lograr un buen desempeño laboral con la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrados en los aprendizajes y que se practique una auténtica comunicación horizontal entre todos los integrantes de la institución educativa.

Se evidencia que en la Tabla 11 el 45.0% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 15.7% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y nivel regular en la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales. También se observa que existe una relación causal, lo que es confirmado con el valor Tau-b de Kendall = 0.453 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.538, p-valor = 0.000; por lo que se acepta la hipótesis de investigación, demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre motivación laboral de las competencias



gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018. Este problema no es aislado, también es notorio en otras UGELs, como es el caso del estudio realizado por Álvarez (2017), sobre “Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016”. En la que el nivel de percepción de las competencias gerenciales de los directores es favorable por parte de su equipo de trabajo, sin embargo debemos analizar con cuidado el resultado considerando el fuerte componente psicológico de la percepción en relación con las experiencias previas, grados de afinidad de los encuestados, creencias y cultura. Asimismo, que la percepción de la gestión administrativa de los directores por parte de su equipo de trabajo es más real y objetiva, dado que basa su análisis en los resultados que se perciben y se pueden medir, lo cual genera una polaridad en los resultados, porque los individuos pueden llegar a tomar posiciones marcadas en base a ideologías políticas u otras que los hacen tomar posiciones definidas en base a su sentido de pertenencia. Asimismo Díaz y Delgado (2014) concuerdan con nuestro estudio al investigar “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación”. Llegando a la conclusión que las competencias gerenciales se fundamentan en los modelos de calidad, con las adecuaciones respectivas para las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directores de las instituciones educativas aporten a la calidad de las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socioformativo, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños. Por lo que se espera que los directivos en las instituciones educativas tengan una influencia positiva y profesional, porque de ello depende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la calidad de la práctica de sus docentes, las buenas condiciones de trabajo dentro de un buen clima institucional y el buen funcionamiento de la organización educativa; en este contexto el rol de los directores es decisivo en la mejora de la calidad de las instituciones educativas. Es por esta razón, que es muy importante que los directores conozcan en forma clara sus roles y responsabilidades, que tienen que ver con aquellos roles que impacten en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, de igual manera en

el apoyo, evaluación y acompañamiento a la labor educativa de sus docentes, con lo que estarían garantizando aprendizajes de calidad en todos los estudiantes.

En la Tabla 12 se observa que el 30.0% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 17.1% de los directores perciben un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales. Además el valor Tau-b de Kendall = 0.412 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.507, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

Con respecto al manejo de conflictos de las competencias gerenciales, el 28.6% de directores están en el nivel regular, lo que concuerda con la problemática que existe en Bogotá, donde Peña y López (2017), demuestran su preocupación en mejorar los procesos pedagógicos, con innovación, creatividad y discriminación del conocimiento que no están en un buen nivel a causa de la constante evolución social y tecnológica que se está dando en las sociedades de este mundo globalizado. Una de las causas de los conflictos es que no hay buena comunicación entre los actores educativos, por lo que Peña y López (2017) sugieren que con una buena planeación estratégica e implementación de una plataforma virtual se puede mejorar la gestión administrativa, la comunicación entre los alumnos y sus tutores, habría mayor acceso a la información por parte de los padres. Por su parte Freire y Miranda (2014), manifiestan que mejorando la gestión del director y su estilo de liderazgo, que son un aspecto clave, se puede evitar los conflictos. Para dar solución a los conflictos se tiene que tener en cuenta al Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (Minedu, 2012) que establece en el ámbito de la gestión escolar, que las instituciones educativas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, por lo que se hace necesario la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo, esto significa que para

asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director de la institución educativa no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. La Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2006) explica que en la realidad los conflictos surgen porque la mayoría de los directores invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas burocráticas.

En la Tabla 13 se precisa que el 28.6% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión formación de equipos de las competencias gerenciales y en la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 18.6% de los directores perciben un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en la dimensión formación de equipos de las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall = 0.454 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.530, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre formación de equipos de las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

Es tema de preocupación que haya un porcentaje de 28.6% de directores en el nivel regular en formación de equipos, esto significa que hay directores de las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo que aún no conceptualizan bien lo que es competencia gerencial, es más no lo diferencian de lo administrativo con lo pedagógico. Porque se nota que estos directores no trabajan en equipos para gestionar en forma correcta el planeamiento, presupuesto, racionalización, estadística e infraestructura, que son procesos administrativos. Tampoco hacen participar a sus docentes en actividades de capacitación, investigación, monitoreo, supervisión y evaluación de las acciones educativas, culturales, recreacionales y deportivas que son procesos de la gestión pedagógica. Debido a la falta de conocimiento sobre trabajo en equipo, hay una regular cantidad de directores que están involucrados en actos de mala gestión institucional, pedagógica y administrativa, con denuncias de actos de corrupción, uso indebido de los recursos de la institución, entre otros, lo que ha permitido que lleguen hasta el poder judicial. Por lo tanto los directores que aún no asumen sus responsabilidades deben considerar lo que manifiesta Alvarado (1990) sobre el director gerente, que para trabajar en equipo, existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción, a

saber: incrementar el estado de la tecnología de la institución educativa; perpetuar la organización; darle dirección a la organización; incrementar la productividad; satisfacer a los actores educativos y contribuir con la comunidad. Lo que es corroborado por Maduro (2009), el director, como gerente de una institución educativa, debe desarrollar y manifestar una serie de competencias que le ayuden en el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para el logro de los objetivos y metas propuestas. Un buen director gerente, debe tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos y, además, contribuir con el desarrollo del personal a su cargo; lo que tiene que demostrarlo en la práctica con eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad, para lograr trabajar en equipo respecto a la acción que realizan los docentes, tanto en su práctica pedagógica como en la cultura institucional.

En la Tabla 14 se precisa que el 30.0% de los directores perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel deficiente en la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall = 0.595 con una significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.682, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018.

Como es evidente el problema que representa el 30.0% de directores que perciben un nivel muy deficiente en la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de los procesos pedagógicos, hay que considerar a Azuaje (2008) cuando se refiere a las competencias de eficacia personal, que están relacionados con la capacidad de autocontrolarse, manejo adecuado de las emociones, habilidad para identificar problemas, saber aceptar errores, aprender de ellos y superarlos asumiendo el cambio como un reto importante, que permiten tener una dirección con liderazgo. Reforzando lo anterior, los directores deben saber autocontrolarse, que según Coulter y Stephen (2005)

es la capacidad de mantener el control de sí mismo, manejando sus emociones que le permita promover y mantener relaciones interpersonales positivas en la institución educativa. También deben tener confianza en sí mismo, que para Jones y George (2010), consiste en creer en la capacidad de uno mismo que permita elegir el enfoque adecuado y realizarlo, que se convierte en un reto para la institución educativa a su cargo que conducen a consolidar cambios positivos. De igual manera tener la capacidad de saber comportarse ante un fracaso, al respecto, Alles (2006) señala que es la capacidad para identificar y explicar los problemas que conllevan al fracaso, aprendiendo de ellos. Por lo que, los errores cometidos tienen que aceptarlos como parte del aprendizaje vivencial. Por último, asumir con responsabilidad el compromiso con la organización, que según, Azuaje (2008), es la capacidad que tiene el directivo de dirigir el comportamiento en la dirección orientada por las necesidades y objetivos en la institución educativa, para lograr metas.

En la Tabla 15 se precisa que el 41.4% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 18.6% de los directores perciben un nivel eficiente en la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos y en las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall = -0.227 con una significancia de 0.023 ( $P < 0.05$ ), y el Rho de Spearman = -0.253, p-valor = 0.034; demostrándose que existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

McClelland (1987) al plantear su modelo de competencias distintivas ayuda a visualizar características que tienen algunos directores que les favorecen para desempeñarse en forma exitosa en una institución educativa. Para mejorar el nivel regular, 28,6%, y deficiente, 27,1%, de los directores en lo que se refiere a la planificación transformadora de la gestión de los procesos pedagógicos es importante identificar dichas características en los directores para garantizar el mejoramiento del desempeño organizacional. El problema de la planificación transformadora es porque, de acuerdo a Guerrero (2012, pp. 5,6), la gestión en

las instituciones educativas se asume como una función sólo administrativa, alejada de los aprendizajes, alejadas del contexto, donde las decisiones e información se centra en la dirección y el control del orden es punitivo. Para mejorar se debe fortalecer la correlación entre las diferentes áreas de la institución educativa, con planes de acción y estrategias para que todos los miembros sean beneficiados, creando procesos que ayuden a conseguir resultados y metas establecidas. Asimismo lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).siendo los más relevantes: la elaboración y ejecución de planes, el análisis detallado de situaciones y conductas, la innovación en procedimientos y monitoreo permanente. También se debe considerar lo que la Secretaría de Educación Pública (2009, pág. 43) recomienda sobre la integración del conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que permiten el mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

En la Tabla 16 se precisa que el 30.0% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel deficiente en la dimensión organización participativa de gestión de procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión organización participativa de gestión de procesos pedagógicos y nivel eficiente en competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall = 0.585 con una significancia de 0.000 ( $p < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.660, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderado significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

Para mejorar el nivel regular que representa el 30.0% de los directores en la dimensión organización participativa de la gestión de los procesos pedagógicos, los directores tienen que poner en práctica lo que Palacios (2000) indica, realizar relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los actores que participan en los procesos educativos, con el único fin de construir conocimientos, cultivar valores y desarrollar competencias para la vida en común. De igual manera tienen que realizar interacciones e intercambios durante el acto de enseñar y aprender orientado al logro de aprendizajes.

Motivo por el cual, los directores y docentes están en la obligación de establecer un clima de respeto, motivación, solidaridad, aceptación, confianza; asimismo evidenciar altas expectativas en los aprendizajes, también diversificar las actividades pedagógicas; en especial acordar con los estudiantes normas de convivencia, emplear de manera óptima los recursos educativos, propiciar en los estudiantes la investigación, la reflexión crítica y la creatividad. De tal manera que los directores, tienen que asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, tienen que construir una visión común para toda la comunidad educativa que inspire, oriente y acompañe el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes.

Se evidencia en la Tabla 17 que el 30.0% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en un nivel muy deficiente la dimensión evaluación y mejora continua de gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 25.7% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall = 0.525 con una significancia de 0.000 ( $p < 0.01$ ), y el Rho de Spearman = 0.610,  $p$ -valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

También es preocupante que los directores tengan dificultades en la dimensión evaluación y mejora continua, el 30.0% lo desarrollan en forma deficiente lo que nos lleva a buscar soluciones para mejorar. Contamos con el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD) como una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. Los directores y docentes tienen la responsabilidad de conocer y llevar a la práctica los dos dominios, con las seis competencias y los veintiún desempeños, que contiene el MBDD; los cuales van a caracterizar una dirección escolar eficaz. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de

competencias propuestas tienen que realizarlo de manera gradual porque los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

En la Tabla 18 se precisa que el 25.7% de los directores participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y un nivel eficiente en la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos, en contraste que el 24.3% de los directores perciben un nivel regular en la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos y nivel eficiente en las competencias gerenciales. El valor Tau-b de Kendall = -0.257 con una significancia de 0.013 ( $p < 0.05$ ), y el Rho de Spearman = -0.309, p-valor = 0.009; demostrándose que existe una relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.

La tecnología e información en las instituciones educativas es también un problema, no todas están debidamente implementadas para su uso administrativo ni para el uso pedagógico, además no todos los docentes están capacitados en el dominio de las TICs., Por lo que es necesario que los directores tengan capacidad técnica para establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes haciendo uso de las TICs. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto. En este contexto, las características de la gestión de procesos pedagógicos se enmarcan en los procesos de mejora de las instituciones educativas, por lo que los directores tienen que apostar a la transformación e innovación de la educación, promover nuevos liderazgos compartidos con sentido de logro entre todas las organizaciones, actuar en el aula, sin ignorar el marco político jurídico y político educativo asumir a la gestión curricular como eje central con pensamiento estratégico, considerar el desarrollo profesional docente y directivo como condición para la transformación, y. el liderazgo pedagógico con responsabilidad en el aula como espacio de aprendizaje permanentemente.



Según lo observado y expuesto los resultados obtenidos en nuestra investigación se está en condiciones de inferir que la hipótesis de investigación general como específicas no son aceptadas, porque la variable competencias gerenciales y sus dimensiones: logro de metas, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos y formación de equipos; así también la variable gestión de procesos pedagógicos y sus dimensiones: dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, evaluación continua y tecnología e información; todas sin excepción tienen un grado de significancia mayor al 5% ( $p > 0.05$ ).

Después de haber realizado un análisis minucioso de los resultados, creemos que es relevante que los profesionales en educación que asumen la responsabilidad de dirigir una institución educativa deben tener la capacidad requerida para garantizar el logro de la calidad educativa que toda institución educativa debe brindar a la población estudiantil de una comunidad. Por lo tanto, todo director está en la obligación de desarrollar competencias gerenciales para realizar una eficiente gestión de los procesos educativos que son necesarios para lograr un buen proceso de enseñanza-aprendizaje. No dudamos de la capacidad de los directores actuales, sobre el conocimiento de la pedagogía, según los niveles de su preparación, de inicial, primaria y secundaria de EBR; lo que preocupa es que no han sido formados para asumir la dirección administrativa de una institución educativa, si bien es cierto que han recibido una capacitación de dos meses, no es suficiente, porque las competencias gerenciales se adquieren con la experiencia, aplicando la teoría y ver sus resultados.

Hay que reconocer la importancia que tienen los procesos pedagógicos, como lo sostiene Palacios (2000, pág. 2), porque influyen directamente sobre la calidad de los aprendizajes que desea la población, porque están vinculados a sus ideas de progreso y bienestar; e interesa al gobierno, debido a que se pone en juego su proyecto modernizador referente a la educación. Por esta razón, los procesos pedagógicos pueden contribuir o frustrar los fines educativos de un país. La gestión de los procesos pedagógicos trata de dar respuesta a las necesidades reales y convertirse en un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. La práctica

docente se encuentra en forma directa vinculada a la gestión, siendo ésta la columna vertebral del éxito de la institución educativa, por lo que es importante el liderazgo del Director.

Se es consciente que esta investigación es un granito de arena como aporte que servirá a otras investigaciones similares al nuestro por tratarse de la educación considerada como el eje principal del desarrollo de un país, convirtiéndose en un desafío para el Ministerio de Educación y por ende la UGEL 04 Trujillo Sur Este para preparar mucho mejor a los profesionales en educación idóneos para asumir la dirección y la administración de una institución educativa. Los cambios son constantes que afectan a todo el sistema, a las organizaciones y a las personas que la constituyen. La gestión es parte de este proceso, en vista que la gestión que está en estudio tiene que ver con los procesos pedagógicos que se desarrollan en una institución educativa gracias a la gestión de un directivo, concordamos con Casassus (1999) en que todo director debe tener una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predescible y alcanzable, porque las instituciones educativas presentan futuros alternativos y revolucionarios; además tiene que ser estratégico aplicando normas y táctico empleando medios que permiten alcanzar lo que se quiere, analizando y dando solución de los problemas para lograr un objetivo; realizar una buena planificación, control y mejora continua lo que permitirá introducir estratégicamente la visión de la calidad en la institución educativa. En las instituciones educativas se necesita un cambio cualitativo y radical. Por lo que es necesario tener una conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos pedagógicos. Y por último, la institución educativa se considera como una entidad y el lenguaje como el responsable de la formación de redes comunicacionales. La gestión se basa en la delegación de decisiones a equipos de trabajo organizados que toman decisiones por consenso. Existe responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

## V. CONCLUSIONES

- Los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018 en la variable competencias gerenciales, el 48% están en el nivel regular; el 37%, en el nivel eficiente; el 11%, en el nivel eficiente, el 2% en el nivel y muy deficiente y muy eficiente respectivamente.
- Los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018 en la variable gestión de procesos pedagógicos, el 58% están en el nivel regular; el 29%, en el nivel eficiente; el 9%, en el nivel deficiente, el 2%, en el nivel muy deficiente y el 2% en el nivel muy eficiente.
- En las dimensiones de la variable independiente, competencias gerenciales, el nivel que predomina es el regular, en el orden siguiente: dimensión Comunicación horizontal con 49%, dimensión motivación laboral con 72%, dimensión manejo de conflictos con 49% y dimensión formación de equipos de trabajo con 40%., con excepción de la dimensión logro de metas, que predomina el nivel deficiente con 39%.
- En las dimensiones de la variable dependiente, gestión de procesos pedagógicos, es el nivel regular que predomina en las dimensiones dirección escolar con liderazgo pedagógico con el 47%, evaluación y mejora continua con el 83% y tecnología e información con el 46%; organización participativa con el 47%, con excepción de la dimensión planificación transformadora que predomina el nivel eficiente con el 73%.
- La relación de las variables competencias gerenciales y gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018; de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.407 con un valor de significancia = 0.000 y al Rho de Spearman = 0.501 con un valor de significancia = 0,000; es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la dimensión logro de metas de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de

Kendall = 0,519 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,630 con un valor de significancia = 0,000; es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

- La relación de la dimensión comunicación horizontal de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.506 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,618 con un valor de significancia = 0,000; es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la dimensión motivación laboral de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.453 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,538 con un valor de significancia = 0,000 es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la dimensión manejo de conflictos de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.412 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0.507 con un valor de significancia = 0,000 es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la dimensión formación de equipos de trabajo de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.454 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,530 con un valor de significancia = 0,000; es causal

significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

- La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la variable gestión de procesos pedagógicos, como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.595 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,682 con un valor de significancia = 0,000, es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = -0,227 con un valor de significancia = 0.023 y el Rho de Spearman = -0,253 con un valor de significancia = 0,034, es causal significativa porque el p-valor es menor que 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.585 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0.660 con un valor de significancia = 0,000, es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.
- La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau-b de Kendall = 0,525 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,610 con un valor de significancia = 0,000, es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

- La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau-b de Kendall = -0,257 con un valor de significancia = 0.013 y el Rho de Spearman = -0,309 con un valor de significancia = 0,009, es causal significativa porque el p-valor es menor que 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

## VI. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados y conclusiones del presente trabajo de investigación científica proponemos las siguientes recomendaciones:

- El director de todas las instituciones educativas de la UGEL N° 04 TSE deben utilizar la tecnología, para innovar una comunicación virtual, es decir, basadas en páginas web para compartir información, creación de plataformas para intercambiar ideas, además debe realizar convenios interinstitucional para realizar el análisis, diseño e implementación de aplicativos con la finalidad de aumentar el acceso a la información, transparencia y participación.
- El director de cada institución educativa de la UGEL N° 04 TSE deben formular y elaborar un plan de acción que mejore sus competencias gerenciales basado en la democracia, incentivando la colaboración activa de sus docentes, con una buena comunicación horizontal, clara y coherente en su debido momento con la finalidad de mejorar la gestión de los procesos pedagógicos y por ende la imagen de la institución educativa.
- A los directores de las instituciones educativas de la UGEL 04 TSE deben elaborar e implementar sus propia estrategias de competencias gerenciales empezando hacer un análisis de las necesidades, expectativas y percepciones de la gestión de los procesos pedagógicos en función al diagnóstico realizado integrar a todos los actores educativos teniendo en cuenta que los docentes debes ser participantes activos, ser actores del desarrollo institucional, porque ellos valoran la importancia de sus intervenciones en toma de decisiones.
- A la UGEL 04 TSE debe tener en cuenta por lo menos dos capacitaciones al año sobre competencias gerenciales para todos los directores sin excepción y sus respectivas planas directivas, con la finalidad de realizar una eficiente y productiva gestión de los procesos pedagógicos, a la vez crear una red social para que interactúen los directores y expongan sus experiencias y logros.

- A las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de la Región La Libertad deben crear una comisión integrada por personas idóneas en competencias gerenciales y en gestión de los procesos pedagógicos para que se encarguen del monitoreo y acompañamiento a los directores para dar cumplimiento al Marco del buen desempeño del directivo emanado del MINEDU, fomentando el dialogo para rescatar las experiencias, propuestas y soluciones, además crear un espacio de colaboración entre las UGEIs.
  
- A la Gerencia Regional de Educación de La Libertad (GRELL) establecer estrategias para que todos los directores desarrollen competencias gerenciales con la finalidad de que realicen una eficiente gestión de los procesos pedagógicos en sus respectivas instituciones educativas en aras de conseguir una buena educación para la población estudiantil de la Región La Libertad.



## **VII. PROPUESTA**

### **7.1. PROPUESTA PEDAGÓGICA**

#### **7.8.1 DATOS INFORMATIVOS:**

- 7.8.1.1 Título : Taller sobre competencias gerenciales
- 7.8.1.2 Gerencia Regional de Educación: La Libertad
- 7.8.1.3 UGEL : 04 Trujillo Sur Este
- 7.8.1.4 Distrito : Trujillo
- 7.8.1.5 Provincia: Trujillo
- 7.8.1.6 Región : La Libertad
- 7.8.1.7 Autora : Mg. Zoila Rosa Castillo Pestana
- 7.8.1.8 Alcance : Instituciones Educativas Publicas y Privadas:  
Directores
- 7.8.1.9 Duración : 12 semanas/60 horas presencial y 60 horas  
virtuales
- 7.8.1.10 Año : 2019

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

#### **7.2.1 LEGAL:**

- Constitución Política del Perú
- Ley General de Educación N° 28044
- Ley de Reforma Magisterial N° 29944.
- R.M. N° 0199 – 2015 – ED. Aprueba la modificatoria del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular.

#### **7.2.2 TÉCNICA:**

Las competencias gerenciales en el sector educativo a nivel de instituciones educativas de EBR juegan un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas de los directivos, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la gestión de los procesos pedagógicos que tienen que desarrollar los maestros con la única finalidad de mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas.

Según las evidencias científicas disponibles respecto a las competencias gerenciales de un directivo en la gestión de los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes se justifica que: La gerencia en el sector educativo es una herramienta que permite elevar los niveles de calidad en el servicio educativo que se ofrece a los estudiantes, es un medio que ayuda a generar satisfacción en todos los integrantes de la institución educativa y hace de ella un organismo más eficiente, eficaz, productivo y competitivo. El director como gerente educativo, debe desarrollar habilidades de tipo comunicativo, compromiso con la sociedad, innovación, creatividad, liderazgo, toma de decisiones, adaptación al cambio, asertividad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entre otras, que le permiten conducir a la institución educativa hacia la consecución de metas y objetivos que ha planeado cumplir la institución, por otro lado es importante que desarrolle y lleve a cabo el proceso administrativo mediante la planeación, la organización, dirección y el control

Es por ello, que resulta necesario fortalecer la formación de los directivos, en competencias gerenciales que estén relacionadas con la gestión de procesos pedagógicos, sobre todo en habilidades personales, directivas y desempeños curriculares que permitan a directores y subdirectores desenvolverse en diferentes ambientes como líderes pedagógicos, sacar el máximo provecho a los potenciales existentes en las instituciones educativas y sobre todo asumir responsabilidad por los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.

Por lo que, potenciar las competencias gerenciales en los directivos permitirá hacer frente a los retos importantes de gestión de los procesos pedagógicos que se tienen que desarrollar en la institución educativa en momentos de cambio acelerado y de incertidumbre. Tratando en lo posible que los directivos logren, según Boyatzis (1998, p. 57):

- Ser personas de muchos recursos: que puedan adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, sean capaces de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; sepan liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; tengan capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
- Hacer lo que conocen: sean perseverantes, sepan concentrarse a pesar de los obstáculos, puedan asumir responsabilidades, sean capaces de trabajar solos y también con los demás cuando sea necesario.
- Aprendan rápido: sepan dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- Tengan espíritu de decisión: para que actúen con rapidez, de manera apropiada y con precisión.
- Administren equipos con eficacia: sepan delegar, ampliar oportunidades y sean justos en sus actuaciones.
- Puedan crear un clima propicio para el desarrollo: ampliando los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- Sepan lidiar con sus colaboradores cuando tengan problemas: sepan actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- Estén orientado hacia el trabajo en equipo.
- Formen equipos de talentos: aprendan invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, sepan identificar y ofrecer nuevos desafíos y responsabilidades compartidas.
- Establezcan buenas relaciones en la institución educativa: sepan establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, lograr cooperación.
- Tengan sensibilidad: demuestren interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- Enfrenten los desafíos con tranquilidad: tengan actitud firme, eviten censurar a los otros por los errores cometidos, sean capaces de salir de situaciones difíciles.

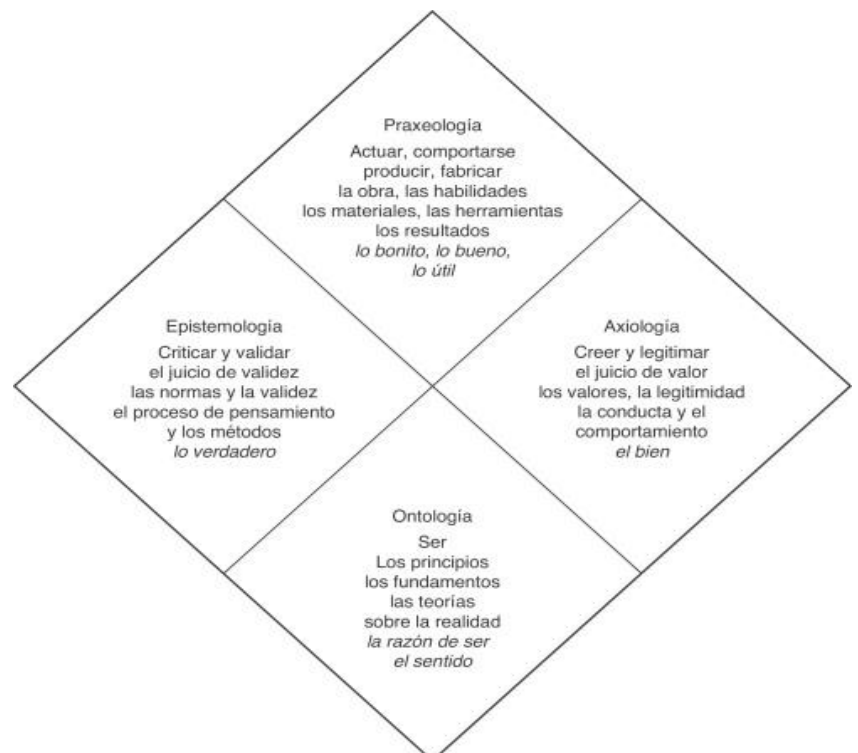
- Mantengan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: sean capaces de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- Aprendan auto conocerse: tengan una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- Tengan un buen manejo de las relaciones personales: sean agradables y dar muestras de buen humor.
- Actúen con flexibilidad: tengan capacidad para adoptar actitudes opuestas, puedan ejercer liderazgo y dejarse liderar- opinar y sepan aceptar opiniones de los demás.

### 7.3. FUNDAMENTO

Las competencias gerenciales de esta propuesta se fundamentan en el estudio de Bédard (2003), quien propone el análisis de las 4 dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, reunidas en un rombo presentado en un esquema. Este análisis se realiza teniendo en cuenta las 4 praxis antes mencionadas, además cuenta con valores que son fundamentales en la administración. El esquema que propone Bédard (2003) nos permite la identificación de cuatro tipos de competencias que

debe tener un gerente educativo:

- 1) En la praxeología se observa las competencias del saber hacer del gerente educativo,
- 2) En la epistemológica encontramos las competencias del saber, que es propio del conocimiento de la administración de



una organización, 3) En la axiología se tiene las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes educativos y 4) En la ontología están presentes las competencias del ser que llevan a la comprensión de la naturaleza del individuo y su identidad. (Figura 1. Los 4 fundamentos filosóficos)

Fuente: Tomado de Bédard (2003, p. 86).

Por su parte Zapata (2009, p. 83) menciona que de acuerdo a Bédard (2003, p. 86) las cuatro dimensiones no están separadas, son aspectos particulares de una sola y única realidad que están integradas. De las cuatro praxis, la ontología es la que fundamenta y condiciona a las tres restantes. Por su parte, la epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia. Las 4 dimensiones están articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las 4 partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento. Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia de la función administrativa.

El propósito de la presente propuesta es determinar cuáles son las competencias gerenciales que deben tener los directivos para lograr efectos importantes en la dirección de las instituciones educativas, es por esto que se considera el enfoque que presenta Renée Bédard, por ser moderno, se adecua a nuestra realidad y plantea la gerencia como una actividad que tiene como eje el ser humano.

## 7.4 ENFOQUES

Además consideramos el enfoque constructivista de Vygotsky (1979), en el cual las personas con sus desempeños reflejan sus aptitudes, habilidades y conocimientos lo que estarían demostrando competencias por la capacidad mental que está condicionada por su contexto e interacción. Es así que las competencias gerenciales se pueden desarrollar de acuerdo al entorno. Según [Victorino y Medina \(2008\)](#), a partir de la década del 90 la educación se basa en competencias, donde los estudiantes para tener buena actitud para aprender tienen que buscar y construir lo significativo.

En el ámbito profesional, de acuerdo a [Bunk \(1994\)](#) los directivos que demuestran competencias gerenciales tienen que tener conocimientos, destrezas y aptitudes para resolver problemas. Entre las concepciones constructivistas, la de [Gonzci y Athanasou \(1994\)](#) es referente por su marcado énfasis en la interrelación de atributos y tareas en un contexto y cultura del lugar de trabajo lo que le da la característica constructivista.

En la presente propuesta también se considera el enfoque por procesos, que está orientado a lo que los directivos hacen. En el enfoque constructivista, las decisiones de los directivos son o pueden ser modificadas por el contexto, además están orientadas hacia las tareas, por lo que las competencias gerenciales definidas en este enfoque dificultan relacionar lo que el gerente hace con la efectividad de su trabajo.

Por último, el enfoque por resultados se orienta hacia lo que los directivos pueden o deben alcanzar, lo cual es totalmente funcional y va en contra de las concepciones que defienden a los directivos como los que toman decisiones en situaciones cambiantes.

## **7.5 OBJETIVOS**

### **7.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer las competencias gerenciales de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas y privadas de Educación Básica Regular de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, en concordancia con lo establecido en el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial.

### **7.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Promover el cambio de los directivos en función de las políticas y leyes educativas del sector y las nuevas demandas del sistema educativo a

fin de que reflexionen críticamente sobre su práctica directiva, competencias y estilos de dirección.

- b) Potenciar el conocimiento y manejo de herramientas básicas sobre competencias gerenciales para lograr una buena gestión de los procesos pedagógicos como directivo.
- c) Fortalecer sus habilidades para el ejercicio de las competencias gerenciales en su gestión como directivo, reconociendo los fundamentos, principios y características del Currículo Nacional de Educación Básica Regular.
- d) Lograr que los directivos participen activamente en el diseño y elaboración del Manual de Competencias Gerenciales UGEL N° 04 Trujillo Sur en base a la caracterización de la problemática, el contexto local y el Currículo Nacional de Educación Básica Regular.
- e) Fomentar las condiciones básica que aseguren aprendizajes de calidad en todos y todas las estudiantes gestionando los procesos pedagógicos con equidad y eficiencia, los recursos humanos, materiales y financieros en forma adecuada.

## **7.6 METAS**

- 100% de personal directivo de instituciones educativas públicas y privadas capacitados y fortalecidos en competencias gerenciales.
- 100% de asistencia y participación activa de los directivos.
- 100% de trabajos desarrollados sobre los temas expuestos.
- 01 propuesta de Competencias Gerenciales a nivel de UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

## **7.7 ESTRATEGIAS**

Las estrategias que permitirán desarrollar el taller de la presente propuesta tienen bastante relación entre la formación teórica y la aplicación de lo aprendido en forma inmediata, en vivo y directo en sus instituciones

educativas desde el primer momento en que se inicia el taller de capacitación. Rescata y valora la experiencia de los directivos que tienen mucho tiempo en la dirección de sus instituciones educativas y fomenta la reflexión y sistematización de sus prácticas. Promueve el intercambio de experiencias e ideas entre los demás participantes a través de exposiciones, debates y planteamiento de opiniones, asimismo en la elaboración de documentos de gestión como trabajos de aplicación. Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión de los directivos en los procesos pedagógicos.

También se hará uso de la estrategia virtual en donde los directivos participantes recibirán información extra para tengan como soporte para que elaboren sus trabajos y lo envíen a los correos para su correspondiente evaluación.

## 7.8 ACCIONES PREVIAS AL TALLER

N°	Acciones	Estrategias	Fechas
01	Conformación del Equipo de Capacitación para directivos.	Convocar a los trabajadores responsables.	04-03-2019
02	Implementación del evento con recursos y materiales.	Gestionar y ejecutar el apoyo logístico de la Jornada de Capacitación.	11-03-2019
03	Coordinar con los ponentes invitados a la Capacitación.	Contratar a Ponentes.	18-04-2019
04	Convocar a los directivos de las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.	Envío de oficios y fichas de inscripción. Inscripción de participantes.	25-04-2019



## **7.9 DISTRIBUCIÓN CURRICULAR**

La distribución curricular está basada en Logro de metas, Comunicación horizontal, Motivación laboral, Manejo de conflictos y Formación de equipos de trabajo.

### 7.9.1 DISTRIBUCIÓN CURRICULAR DEL TALLER COMPETENCIAS GERENCIALES

TEMAS EJE	SEMANAS	SESIONES N°	CONTENIDOS	DETALLE	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
LOGRO DE METAS	SEMANA I ABRIL	01 20-04-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Operativo Institucional</li> <li>- visión, misión, objetivos institucionales</li> </ul>	<p>Las estadísticas revelan que más del 90% de las personas, nunca llega a lograr sus más grandes metas. El <b>logro de metas</b> es mencionado por muchos, pero aplicado por pocos.</p> <p>El Plan Operativo Institucional es un documento que plasma las estrategias a seguir por la Institución para el logro de sus objetivos, dicho documento orienta el quehacer diario de los directivos, para que puedan alinear sus labores con los objetivos que persigue la institución educativa.</p> <p>La visión es la imagen de cómo queremos vernos como institución en un futuro definido.</p> <p>La misión es la declaración que sirve para saber cuál es la razón fundamental de ser y operar.</p> <p>Los objetivos institucionales establecen lo qué se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.</p>	<p>Dinámicas, juegos, solución de casos, autoanálisis, reflexión personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Psicóloga.</li> <li>▪ Especialistas en Coaching.</li> </ul>
		02 27-04-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento, eficacia y eficiencia</li> <li>- La iniciativa y búsqueda de información</li> </ul>	<p>Eficacia, consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.</p> <p>Eficiencia, se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.</p> <p>Rendimiento o Productividad, se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. Puede expresarse con la siguiente ecuación: <math>Producción = Productividad / Insumo</math></p> <p>La iniciativa y búsqueda de información se refiere al requerimiento para directivos y docentes que van a permanecer a la par que las tecnologías de información. El desarrollo de estas competencias contribuye a capacitar al individuo para que aprenda a aprender, esto es, que pueda continuar</p>	<p>Conferencia. Estudio de casos. Plenaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialista en Leyes: Abogado Laboral.</li> </ul>

				educándose más allá de las aulas y puede mantener su actualización, a través del tiempo, en el campo profesional.		
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	SEMANA II MAYO	03 04-05-2019	- Inteligencia emocional - Comunicación asertiva	<p>La Inteligencia Emocional es un constructo que nos ayuda a entender de qué manera podemos influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre nuestras emociones como en nuestra interpretación de los estados emocionales de los demás.</p> <p>La comunicación asertiva es <b>aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos.</b></p> <p>La comunicación asertiva <b>es una habilidad social de gran valor</b>, que está asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad para comunicarse de manera armoniosa y eficaz con los demás.</p>	Panel Forum. Estudio de casos. Plenaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialista en Leyes: Abogado Laboral.</li> </ul>
		04 11-05-2019	- Tipos de comunicación - Neurolingüística	<p>Los <b>tipos de comunicación</b> son: <b>Verbal, no verbal y gráfica.</b></p> <p><b>La Comunicación Verbal:</b> Se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje. Puede ser oral o escrita. Por ejemplo: Conversaciones, juntas, entrevistas, memorandos, cartas, tablero de avisos, correo electrónico, páginas de internet etc.</p> <p><b>Comunicación No Verbal:</b> Podemos comunicar sin pronunciar palabras, sin escribir cosa alguna. Las acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones. Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, ademanes), la proxémica (uso físico de los espacios), etc. La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se incluyen tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son también comunicación.</p> <p><b>Comunicación Gráfica:</b> La comunicación gráfica y las ilustraciones son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un mensaje como para transmitir una idea completa. Las organizaciones utilizan diagramas de avance, mapas, logotipos, iconos y otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante combinar las ilustraciones con palabras bien seleccionadas para lograr el éxito de la comunicación.</p>	Conferencia. Estudio de casos. Plenaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Acompañamiento Pedagógico.</li> <li>• Especialistas en Educación.</li> </ul>

MOTIVACIÓN LABORAL	SEMANA III MAYO	05 18-05-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del Marco de Buen Desempeño del Directivo</li> <li>- Estudio del comportamiento humano</li> </ul>	<p>Es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco de Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta tanto las tendencias internacionales como los avances existentes en nuestro país respecto del enfoque por resultados con soporte en los desempeños. Para garantizar una visión común de lo que significa ser un líder directivo es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.</p> <p>El <b>comportamiento humano</b> es el conjunto de actos exhibidos por el <a href="#">ser humano</a> y está determinado por absolutamente todo el entorno en que se vive; tiene influencias más sociales. En <a href="#">sociología</a> el comportamiento es considerado como vacío de significado, no dirigido a otro sujeto y por lo tanto una acción esencialmente humana. El comportamiento humano no puede confundirse con el <a href="#">comportamiento social</a> que es una acción más desarrollada y que está dirigido a otro sujeto. La aceptación del comportamiento es relativamente evaluada por la <a href="#">norma social</a> y regulada por diferentes medios de <a href="#">control social</a>.</p>	<p>Conferencia. Panel Forum. Plenaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Acompañamiento Pedagógico.</li> <li>• Especialistas en Educación.</li> </ul>
		06 25-05-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación en los docentes</li> </ul>	<p>Es más imprescindible la motivación del docente que la del alumno. Porque el docente es un generador de emociones y dinámicas. Un docente motivado es una pieza fundamental en las reglas de la enseñanza.</p> <p>Un docente sonriente puede crear alumnos sonrientes. Un docente apasionado tiene más probabilidad de crear alumnos apasionados. Y todo lo contrario: un docente aburrido o que no le guste lo que hace. Dudo mucho que despierte algo útil en sus estudiantes</p> <p>Un profesor motivado aumenta las probabilidades de un aula feliz. Ahora pongamos el ejemplo contrario: Un profesor sin motivación convertirá su aula en un espacio poco feliz. La excusa típica que ponemos los docentes es el sueldo, los directivos, las mejores condiciones... Y eso no es así: Debemos convencernos de que tenemos una profesión maravillosa y pocas profesiones tienen un impacto social como la nuestra</p>	<p>Conferencia. Estudio de casos. Plenaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en gestión.</li> <li>• Economista, Contador.</li> </ul>

MANEJO DE CONFLICTOS	SEMANA IV JUNIO	07 01-06-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las causas de los conflictos</li> <li>- Interrelación personal positiva</li> </ul>	<p>El conflicto es una situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses” (Fernández, 1999).</p> <p>Una de las causas más frecuentes en el desarrollo de un conflicto es la comunicación. La comunicación es básica en la relación entre dos o más personas, pero también es una de las principales fuentes de conflictos y es de vital importancia en su solución.</p> <p>Otras causas: Problemas de relación, Problemas de información, Intereses y necesidades incompatibles, Por preferencias, valores o creencias, Conflictos estructurales.</p> <p>La interrelación positiva es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. (Carmen Cifuentes). Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos. (A G.)</p> <p>Son Positivas porque te genera emociones positivas y buenas, mejora tus relaciones sociales, te enfocan a construir cosas productivas, te guían por el buen camino, y vez las cosas buenas de la vida.</p>	Conferencia. Trabajo Grupal. Plenaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Currículo.</li> <li>• Especialistas en Educación.</li> </ul>
		08 08-06-2019	- La conciliación	<p>La conciliación se trata de la acción de conseguir que dos o más partes opuestas logren llegar a un acuerdo para llevarse bien, en paz.</p> <p>Una conciliación, por lo tanto, consiste en llegar a un <a href="#">acuerdo</a> sobre algo. La noción está vinculada a dejar diferencias de lado para dar por finalizado un conflicto o una disputa.</p> <p>La conciliación es una forma de solucionar un problema entre dos o más partes imparciales-conciliador o conciliadores, quienes asisten a personas, <a href="#">organizaciones</a> y comunidades en conflicto a trabajar hacia el logro de una variedad de <a href="#">objetivos</a>. Por tanto, las partes realizan todos los esfuerzos con la asistencia del tercero para: a) Lograr su propia solución. b) Mejorar la <a href="#">comunicación</a> entendimiento y empatía. c) Mejorar sus relaciones. d) Minimizar evitar y mejorar la participación del <a href="#">sistema</a> judicial. e) Trabajar conjuntamente hacia el logro de un entendimiento mismo para resolver un problema o conflicto. f) Resolver conflictos subyacentes.</p>	Conferencia. Trabajo Grupal. Plenaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Currículo.</li> <li>• Especialistas en Educación.</li> </ul>

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	SEMANA V JUNIO	09 15-06-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Factores para trabajar en equipo</li> </ul>	<p><b>Trabajo en equipo</b> es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte pero todos tienen un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.</p> <p>Siete factores son necesarios para un buen trabajo en equipo: Uso Selectivo del Equipo, Comprensión, Acuerdo e Identificación, Comunicación Sincera, Confianza Mutua, Apoyo Mutuo, Dirección de las Diferencias, Talentos y Capacidades.</p>	<p>Conferencia. Trabajo Grupal. Plenaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Currículo.</li> <li>• Especialistas en Educación.</li> </ul>
		10 22-06-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones para formar equipos de trabajo</li> </ul>	<p>Para poner en marcha un equipo de trabajo hay que considerar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura: La cultura de trabajo en equipo es pues, el resultado de una serie de procesos de aprendizaje, cambio y formación estructurados en un modelo de desarrollo humano. La cultura es al equipo, lo que la personalidad al individuo.</li> <li>2. Metas: Los logros de un equipo son evaluados por el logro de su meta. Las metas deben ser claras y debe existir un sistema que permita medir el progreso que se hace hacia la misma.</li> <li>3. Selección y tamaño: Seleccionar a personas idóneas porque se preocupan por la organización y desean que ésta crezca y tenga éxito. El tamaño no debe ser mayor de 10 personas.</li> <li>4. Capacitación y Aprendizaje: El aprendizaje en equipo es un proceso tendiente a desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean.</li> <li>5. Retribución: Una poderosa herramienta con la que cuenta la organización para motivar y potenciar una actuación eficaz de los equipos de trabajo, es la estrategia de compensación a los esfuerzos realizados y a los logros alcanzados.</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Currículo.</li> <li>• Especialistas en Educación.</li> </ul>

### **7.9.2 Beneficiarios**

Los Directores de las Instituciones Educativas Publicas y/o Privadas de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa N°04 Trujillo Sur Este, (aproximadamente 150 directores).

### **7.9.3 Validación**

La propuesta fue validada por el Dr. Quispe Ramos Wilder, y el Ing. Vásquez Tirado Jorge Jhoel, expertos en proyectos de inversión pública y planificación estratégica, políticas públicas.

## **7.10 RESPONSABLE**

Mg. Zoila Rosa Castillo Pestana, conjuntamente con el Director de la Unidad de Gestión Educativa N° 04 Trujillo, y las áreas de Gestión Pedagógica, Asesoría Jurídica y Administración.

## **7.11 RECURSOS**

### 7.11.1 Materiales:

- Documentos normativos.
- Materiales de escritorio:
  - Hojas en blanco A4.
  - Hojas fotocopiadas de las ponencias.
  - Fólderes y lapiceros.
  - Cuadernitos.
  - Papelotes.
  - Cinta masking y cinta de embalaje.
- Marco de Buen Desempeño del Directivo
- Documentos de Gestión.
- Certificados por 300 horas.

### 7.11.2 Servicios:

- Servicios de Movilidad Local, Refrigerio y Ponencia

## 7.12 PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad requerida	Unidad	Precio Unitario S/.	Total S/.
<b>Bienes</b>				<b>2,576.00</b>
Fotocopia y anillado de Documentos normativos	155	Unidad	5.00	775.00
Papel Bond A4	10	Millar	15.00	150.00
Hojas fotocopiadas de las ponencias	15	Millar	50.00	750.00
Folder manila	2	Ciento	100.00	100.00
Lapiceros	13	Docena	6.00	78.00
Cuadernos de apuntes	13	Docena	20.00	260.00
Papelotes	4.5	Ciento	50.00	225.00
Plumones	13	Docena	10.00	130.00
Cinta masking gruesa	2	Docena	36.00	72.00
Cinta de embalaje	2	Docena	18.00	36.00
<b>Servicios</b>				<b>11,890.00</b>
Internet	150	Hora	1.00	150.00
Transporte	01	Global	1,500.00	1,500.00
Honorarios de ponentes	100	Horas	80.00	8,000.00
Refrigerio	155	Unidad	8.00	1,240.00
Imprevistos	1	Global	1,000.00	1,000.00
<b>INVERSIÓN TOTAL: Catorce mil cuatrocientos sesentayseis y 00/100 soles</b>				<b>14,466.00</b>

## 7.13 POTENCIAL HUMANO

- Director de la UGEL N° 4 Trujillo Sur Este.
- Jefes de Administración, Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Asesoría Jurídica.
- Equipo de Capacitación Docente.
- Ponentes invitados.
- Directivos de Instituciones Públicas y Privadas de la jurisdicción de la UGEL 04-TSE.





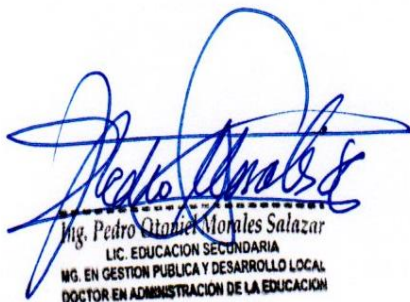
#### **7.14 EVALUACIÓN**

La evaluación de la ejecución de las actividades programadas en el presente Plan de Capacitación para Directivos de II.EE. Públicas y Privadas de la UGEL N° 04 TSE, será permanente; quiere decir, al inicio, durante y después de la culminación de cada una de las actividades programadas, con el propósito de asumir decisiones oportunas para lograr los objetivos y las metas propuestas.

Trujillo, enero del 2019

**RELACION DE EXPERTOS EN INVESTIGACION QUE VALIDARON MI PROPUESTA DE TALLER SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES.**

Profesión	Apellidos y Nombres	DNI	Firma
Abogado	Wilder Quispe Ramos	18949322	
Ingeniero	Jorge Jhoel Vásquez Tirado	18207227	

  
 Mg. Pedro Morales Salazar  
 LIC. EDUCACION SECUNDARIA  
 MG. EN GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL  
 DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION





## VIII. REFERENCIAS

- Abel Pérez-Ruiz (2014). *Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano*. Universidad de La Sabana. Educ.Educ. Vol. 17. No. 2, pp. 357-369.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia)*. España. Ediciones Granica.
- Álvarez, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Amador, M. (s.a.). *La motivación de los docentes en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la Dirección Regional de Desamparados*.
- Amat, H. (2007). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Antúnez, S. (2007). *La acción directiva en las instituciones escolares*. Ed. SEP, México.
- Aparici, R. (1996). *La Revolución de los medios audiovisuales: educación y nuevas tecnologías*. España: Ediciones de la Torre.
- Aristimuño, M., Guaita, W. y Rodríguez, C. (2010) Tesis sobre “*Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior*”. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela.
- Azuaje, E. (2008). *Pensamiento gerencial de desarrollo*. Venezuela. Universo Gerencial.
- Balluerka, N. (s.f.). *Guía de gestión para un centro universitario basada en la gestión por procesos*. Universidad del país Vasco.
- Barroso, M. (2009). *Meditaciones gerenciales*. Venezuela. Editorial Galac.
- Bastías, M. (2011). *Hacia nuevas prácticas educativas en la sociedad del conocimiento*. Revista Temas Pedagógicos, n. 13, 271-283.

- Batallán, G. (2003). *El poder y la autoridad en la escuela. La conflictividad de las relaciones escolares desde la perspectiva de los docentes de infancia*. Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE), 8 (19), 679-704.
- Bédard, R. (2003). *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas*. AD-MINISTER (3), pp. 68-88.
- Berghe, E. (2006). *Gestión y gerencia empresarial aplicadas al siglo XXI*. Colombia. Ediciones ECOE.
- Boyatzis, R. (1998, p. 57). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications, Incorporated, Thousand Oaks.
- Brunner, J. J. (2000). *Nuevos escenarios de la educación. Revolución tecnológica y Sociedad de la Información*. Santiago: PREAL.
- Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea Formación Profesional, pp. 8-14.
- Carretero, M. (2005). *Constructivismo y educación*. México: Editorial Progreso.
- Castro, L.; Fossi, L.; Guerrero, W.; y Vera, L. (2013, pág. 91) *Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 25, mayo-agosto, 2013, pp. 91-108. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.
- Casassus, J. (2002). *Cambios paradigmáticos en educación*. Revista Brasileira de Educación, 53.
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión de los paradigmas de Tipo A y el Tipo B)*. (Versión preliminar). Unesco, pp. 1-25
- Castellanos, O. (2002). *Propuesta de una opción metodológica para el desarrollo de la gestión tecnológica en organizaciones con procesos*

*biotecnológicos*, Cundinamarca. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Castro, L.; Fossi, L.; Guerrero, W.; y Vera, L. (2013, pág. 91) en la tesis “*Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*”. UNERMB.

Chiavenato, I. (2006, p. 10). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román Y Azángaro –2013*. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Juliaca–Perú.

Cooperativos. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Coulter, M. y Stephen, R. (2005). *Management*. México. Editorial McGraw-Hill.

Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fourth Edition*. California: SAGE Publications.

Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). *Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología*. Revista Colombiana de Psicología, 19 (2) 271-277.

De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.

Díaz, D. y Delgado, M. (2014); “*Competencias Gerenciales Para Los Directivos De Las Instituciones Educativas De Chiclayo: Una Propuesta Desde La Socioformación*”. Tesis. Universidad Pedro Ruiz Gallo. Chiclayo.

Duarte, D. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Echeverría, R. (2008). *Actos de lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Elizondo, A. (coord.) (2005). *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (t. I). México: Paidós.
- ESAN (2017). *¿Cuáles son los desafíos de las competencias gerenciales?*. Universidad ESAN. Apuntes empresariales/Administración. ConexiónESAN
- Escudero, J. (2001). *La mejora de la educación como marco de referencia para el asesoramiento pedagógico*. En Domingo, J. ( ) *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Octaedro. Barcelona.
- Espeleta, J. y Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*.
- Ezpeleta, J. (2004a). *Innovaciones educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9 (21), 403-424.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Los Ángeles: SAGE.
- Fonseca, M. (2003). *O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar*. Cad. Cedes Campinas, 23 (61), 302-318.
- Furlán, A. et al. (2004). *La gestión pedagógica. Polémicas y casos*. En Ezpeleta, J. y Furlán, A. (comps.). *La gestión pedagógica de la escuela* (pp. 138-174). México: Unesco
- García, F. (2003) *Popper, el contraste de hipótesis y el método crítico*. Rev Cubana Salud Pública; 29(1):52-60. Gerencia de atención primaria. Valladolid Oeste, España.
- General, L. (2014). *Definición de liderazgo. ¿Qué es Liderazgo? - Su Definición, Concepto y Significado*. [conceptodefinicion.de/liderazgo](http://conceptodefinicion.de/liderazgo)
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Gómez, G. (2017). *Competencias gerenciales para asumir el futuro*. El Observador. Café & Negocios IEEM. Uruguay.

- Gómez, L. y Macedo, J. (2010). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el Siglo XXI*. Artículo científico, Investigación Educativa Vol. 14 N.º 26, 39-49. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Gómez, M., Balkin, P. y Candy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. 2da. Edición. España.
- Gonzci, A. y Athanasou, J. (1994). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia*. En A. Argüelles (Ed.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia* (pp. 265-288). Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Guerrero, L. (2012) *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo. Ministerio de Educación, Lima, Perú.
- Gutiérrez, T. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia: ECOE Ediciones.
- Hellriegel, D. (2011). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Estados Unidos, Editorial CENGAGE Learning.
- Hellriegel, D. (2006). *Administración*. Edición 10. (Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.
- Hellriegel, D. (2004). *Administración*. México. International Thompson, 11ª ed. México.
- Hernández, B. (2017). *Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL*. Universidad Enrique Díaz de León. RIDE. Vol. 8, Núm. 15, México.
- Hernández, N. (2015). *La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000919/091936SB.pdf>
- ISO Tools Chile (2016). *Ejemplos de los procesos más comunes en una organización: excelencia en la gestión de la calidad*. Blog corporativo.  
[www.isotools.cl/ejemplos-de-los-procesos-mas-comunes-en-una-organizacion-excelencia-en-la-ge](http://www.isotools.cl/ejemplos-de-los-procesos-mas-comunes-en-una-organizacion-excelencia-en-la-ge)
- Jiménez Lozano, M. L. y Perales, F. J. (2007). *Entre proyectos personales y propuestas operativas. Etnografía de la gestión en la escuela*. Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE), 12 (35), 1309 -1328.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México. McGraw-Hill.
- Koontz, H. et al. (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12ª edición. México: Mc GrawHill, 594 p.
- Krawczyk, N. (1999). *A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros*. Educação & Sociedade, XX (67), 112-149.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Levín, S. (2002). *Reseña Mintzberg y su tratamiento contemporáneo*. Gestión y estrategia, pp. 113-117.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. y Zapata, Á. (2014, pág.209) *“Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración”*. Universidad del Norte, Barranquilla, ELSEVIER. Estudios Gerenciales. Vol. 30. Núm. 132. Julio - Septiembre 2014. Páginas 209-324. Colombia.



- Londoño, O., Henao, R. y Posada, J. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*. Universidad de Medellín, Colombia.
- López, P. (2010). *Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*. Estudios Pedagógicos XXXVI (1), 147-158.
- Maureira, O. (2008). *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*, Santiago. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Pág. 65.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*.
- MINEDU (2014) *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación, Lima.
- Ministerio de Educación (2002). *Resolución Ministerial N° 168-2002*.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Bogotá: Norma S. A.
- Mintzberg, H. (1991). *El trabajo directivo. Folklore y hechos, en Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Morín, E. (1996). *El pensamiento complejo contra el pensamiento único*. En Sociología y Política, a. IV, n. 8.
- Murillo Torrecilla, J. y Román, M. (2009). *Mejorar el desempeño de los estudiantes de América Latina*. Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE), 14 (41), 451-484
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo,. Estudios Pedagógicos XLIII, N° 2: 237-252, 2017. Perú

- OECD (2009). *La comprensión del cerebro: El nacimiento de una ciencia del aprendizaje*. Santiago: Universidad Católica Silva Henríquez.
- Pacheco, Y., Molina, Y. y Arévalo J. (2017). *Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad*. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. I+D Revista de Investigaciones 10(2), pp. 116-125. Colombia.
- Palacios, M. (2000). *Seminario de Análisis Prospectivo de la Educación en América Latina*. El Caribe oficina regional de educación de UNESCO. Santiago de Chile.  
 Disponible en:  
<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/palacios.pdf>
- Palacios, M. (2000). *La educación en América Latina y El Caribe. Los Procesos Pedagógicos*. Seminario de Análisis Prospectivo de la Educación en América Latina y El Caribe. UNESCO. Santiago de Chile.
- Peña, A. y López, S. (2017). *Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa del jardín infantil Andy Panda*. Universidad Libre. Bogotá-Colombia.
- Pepper, S. (2011). *Definición de gestión por procesos*. Revista Medwave, May; 11(05): e5032 Santiago de Chile.
- Popkewitz, T. (1990). *Formación del profesorado: Tradición, teoría y práctica*. España: Universidad de Valencia.
- Pozner de Weinberg, P. (2003). *La gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (SEP)*. Antología de gestión escolar (pp. 35-58). México: SEP.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Ministerio de Educación. Buenos Aires: IIPE.
- Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL (2003). *Factores que desafían los buenos resultados*

*educativos de escuelas en sectores de pobreza*, Santiago de Chile, Asesorías para el Desarrollo, Chile.

Quezada, S. (2018). *“El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo -2016”* Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.

Quincho, F. (2014). *Los procesos pedagógicos en una sesión de aprendizaje*. Ensayo. Recuperado de [http://es.slideshare.net/felixquincholorenzo/los -procesos- Pedagógicos –En- La -sesión-aprendizaje](http://es.slideshare.net/felixquincholorenzo/los-procesos-Pedagógicos-En-La-sesión-aprendizaje).

Ramírez, M. (2011). *Guía para el desarrollo de competencias docentes*. México, Editorial Trillas.

Ramírez, C. (2003). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*, Noriega Editores. México.

Ramírez, C. (2012). *La Gestión Educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: una análisis desde las teorías administrativas y organizacionales*. Manizalez, Colombia.

Rivera Ferreiro, L. (2010). *Elementos conceptuales para el análisis de las prácticas de gestión educativa*. En Guerra, M. (coord.). *Gestión de la Educación Básica. Referentes, reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 71-86). México: SEP-UPN

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. 3ra. Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México)

Rodríguez, M. (2003). *La metamorfosis del cambio educativo*. España: Ediciones AKAL.

Rodríguez, N. (2006). *Selección efectiva de personal basada en Competencias* Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela Psico Consult. Recuperado de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab>.

- Ruiz, C. y Pinchi, W. (2014, pág. 85). *“Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope –2014”*. Revista “Ciencia y Tecnología”, Año 12, N° 1, 2016, 85-99.
- Russek, S. (2017). *Manejo del conflicto. - Crecimiento y Bienestar Emocional* [www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/conflicto.html](http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/conflicto.html)
- Sandoval, J. (2014). *Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014*. Tesis. Universidad César Vallejo, Pacasmayo, La Libertad, Perú.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Serie Dirección. RIL Editores. 278 pp.
- Secretaría de Educación, Pública. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad*.
- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.
- Tafur, M. (2014). *Gestión pedagógica y calidad del servicio educativo en la institución educativa 3056 Gran Bretaña del distrito de Independencia, año 2010*. Universidad Nacional De Educación “Enrique Guzmán Y Valle”-La Cantuta, Lima.
- Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Esplugues de Llobregat, Plaza & Janés.
- UNESCO (1994). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: UNESCO.
- UNESCO (s.a). *Trabajo en equipo*. Ministerio de educación de la Nación. IIFE Buenos Aires. Argentina.
- UNESCO. (2004). *Management in Latin America and the Caribbean, are we on the right track?* Recuperado de <http://portal.unesco.org/geography>

UNICEC (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza, Santiago de Chile*, Chile: UNICEF, recuperado de [http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)

Universidad de Antioquia, Colombia.

Uran, R. (2016). *Gestión de procesos pedagógicos: entre aciertos y limitaciones*.

Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos*

Verlee, L. (1995). *Aprender con todo el cerebro*. España: Ed. Martínez Roca.

Victorino, L. y. Medina, G. (2008). *Educación basada en competencias y el proyecto Tuning en Europa y Latinoamérica Su impacto en México*. Ide@s CONCYTEG. Año 3, Núm. 39.

Vigotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona España. Grijalbo.

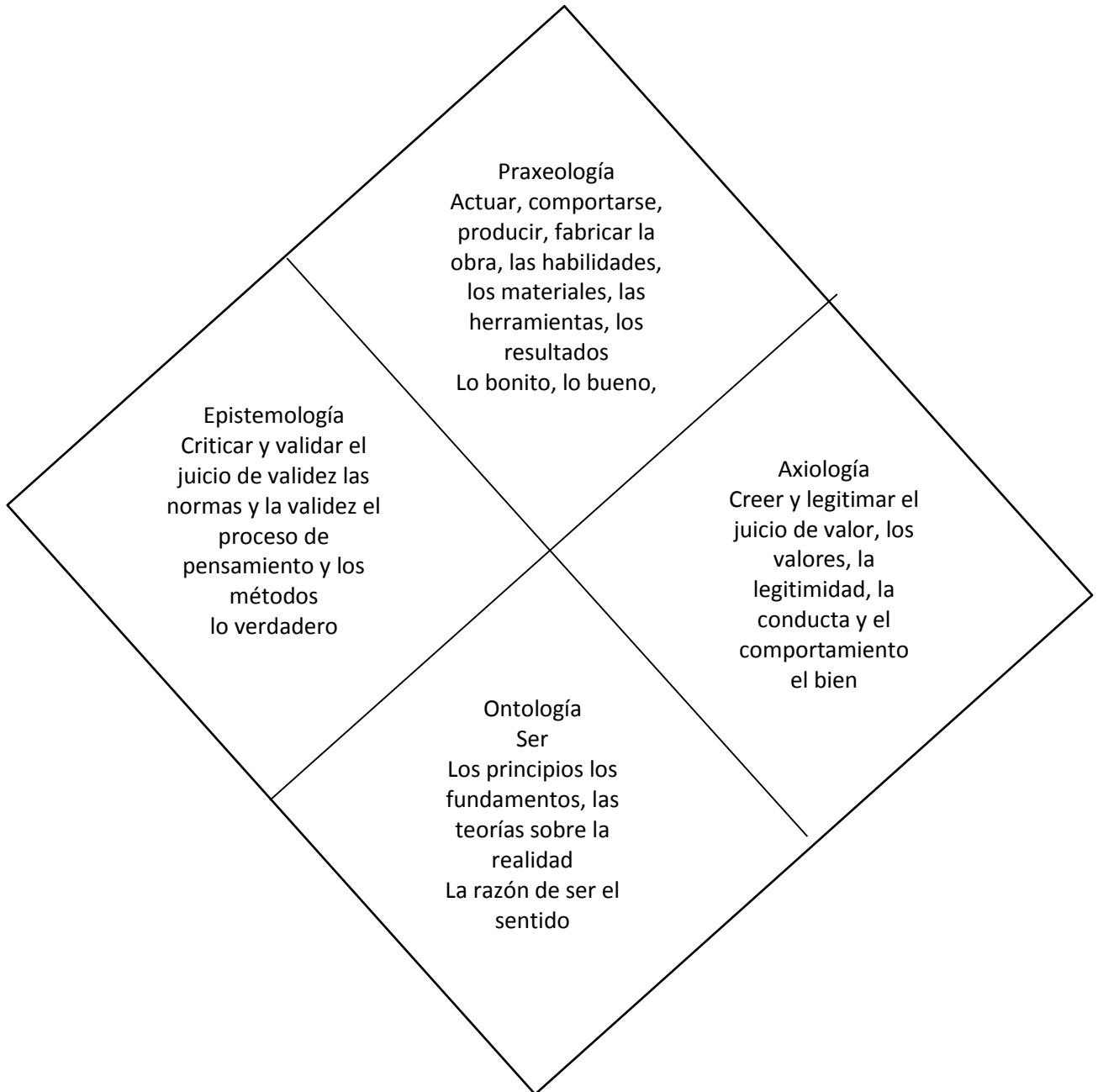
Weber, M. (1996). *Economía y sociedad*. México: Ediciones Fondo de Cultura Económica.

Zabalza, M. (2015). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Barcelona, Editorial Narce.

Zapata, A. (2009, p. 83). *El modo de ser cínico de los dirigentes*. Cuadernos de Administración, 41, 81–92.

## ANEXOS

### ANEXO 01: LOS 4 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES



Fuente: Tomado de Bédard (2003, p. 86).

# ANEXO 02:

## MATRIZ DE PUNTUACIÓN DE LA VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES

n	DIMENSIÓN 1 LOGRO DE METAS																DIMENSIÓN 2 COMUNICACIÓN HORIZONTAL																DIMENSIÓN 3 MOTIVACIÓN LABORAL												DIMENSIÓN 4 MANEJO DE CONFLICTOS												DIMENSIÓN 5 FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO												Com	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot	9	10	11	12	13	14	15	16	Tot	17	18	19	20	21	22	23	Tot	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Tot	33	34	35	36	37	38	39	40	41	Tot																								
	1	2	1	2	1	3	1	2	2	14	2	1	2	1	3	2	1	2	14	3	2	1	2	3	3	1	15	1	2	1	2	1	2	1	3	3	16	2	1	4	2	1	2	1	1	16	75																							
2	4	5	5	4	5	5	5	4	37	4	5	5	4	4	4	4	3	32	5	5	5	5	5	5	5	35	4	3	4	4	5	3	2	5	4	34	4	4	3	5	5	4	4	4	4	37	108																							
3	2	1	2	1	1	2	2	4	15	1	2	4	3	2	1	4	3	19	5	2	3	4	2	2	2	20	4	2	2	2	4	4	2	1	4	25	2	4	4	2	5	4	2	4	2	29	108																							
4	1	2	1	2	2	2	1	4	15	4	2	1	3	2	1	2	4	19	4	2	4	3	4	2	1	20	2	2	2	4	5	2	4	2	25	3	2	3	5	4	2	4	4	2	29	108																								
5	3	3	4	3	4	3	3	4	27	4	4	3	4	3	3	3	3	27	4	4	3	5	3	3	3	25	3	3	5	3	3	5	3	3	31	4	3	4	3	3	3	4	4	31	141																									
6	3	5	4	5	5	4	5	3	34	5	4	5	3	3	5	4	3	32	3	5	3	5	5	3	4	28	3	5	5	4	5	5	2	3	5	40	5	5	3	5	4	2	5	4	5	39	173																							
7	3	3	5	4	4	4	3	4	30	3	5	3	5	3	3	3	3	28	3	5	3	3	5	3	3	25	4	1	3	4	4	2	4	3	1	26	3	3	5	3	5	3	3	4	2	31	140																							
8	1	3	1	1	1	3	2	3	15	3	1	3	1	3	1	4	3	19	1	3	3	3	3	4	3	20	3	1	4	1	3	3	4	3	3	25	3	3	4	3	4	3	3	3	29	108																								
9	5	2	5	4	5	4	4	5	34	4	5	3	4	5	2	5	4	32	3	4	5	2	4	5	5	28	4	5	4	5	4	4	5	5	40	4	5	3	5	5	5	5	4	3	39	173																								
10	3	2	4	2	5	4	2	5	27	3	2	4	5	2	5	4	2	27	4	2	4	4	2	5	4	25	3	5	4	2	5	4	2	3	3	31	4	5	2	4	3	4	2	3	31	141																								
11	4	3	4	1	4	3	4	4	27	4	4	1	3	4	4	3	4	27	4	4	3	4	3	4	3	25	4	4	3	2	4	3	3	4	4	31	4	4	3	2	4	2	4	4	4	31	141																							
12	1	1	4	2	1	1	2	3	15	1	2	3	1	1	4	3	4	19	3	2	4	3	4	2	2	20	4	2	3	2	3	2	3	4	2	25	3	4	3	4	4	2	3	2	29	108																								
13	4	2	1	3	2	3	4	3	22	4	2	3	1	3	2	2	3	20	3	2	2	3	4	3	2	19	2	2	3	2	3	2	3	5	3	1	23	1	2	2	2	3	3	4	3	23	107																							
14	3	3	3	3	5	3	4	3	27	3	3	4	5	3	3	3	3	27	4	4	4	3	3	3	3	25	3	4	4	2	4	4	2	4	4	31	4	2	4	2	4	4	3	4	3	31	141																							
15	3	3	5	3	3	5	3	3	30	5	3	5	3	3	3	3	3	28	3	5	3	5	3	3	3	25	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	4	3	5	3	4	3	3	3	31	140																							
16	1	2	3	2	2	1	1	2	14	1	2	1	3	2	1	1	3	14	3	2	3	1	2	3	1	15	1	1	2	2	3	1	1	1	1	16	1	2	2	4	3	1	1	1	16	75																								
17	4	1	4	2	4	4	4	4	27	3	3	3	3	3	4	4	4	27	4	4	3	4	4	3	3	25	3	3	2	3	4	4	4	4	31	4	1	4	2	4	4	4	4	4	31	141																								
18	5	4	5	4	5	4	3	4	34	4	5	4	3	4	3	5	3	32	5	5	4	5	4	5	4	28	5	4	5	4	5	4	5	4	40	4	5	4	5	4	5	4	4	39	173																									
19	3	1	2	1	1	3	1	3	15	1	3	1	1	3	4	3	3	19	3	3	2	3	3	3	3	20	3	3	3	1	3	3	3	3	25	3	3	3	3	5	3	3	3	3	29	108																								
20	2	4	2	4	5	4	5	4	30	5	4	3	4	2	2	3	5	28	2	3	4	2	4	5	5	25	5	2	3	2	4	2	2	2	26	5	5	2	4	3	4	2	4	2	31	140																								
21	3	3	3	5	3	4	3	3	27	4	1	4	4	2	4	4	4	27	4	1	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	3	3	3	3	31	4	3	4	4	4	3	3	3	3	31	141																							
22	2	1	2	1	2	2	2	3	15	1	2	3	2	3	2	3	3	19	3	3	2	3	3	3	3	20	3	3	1	3	3	3	3	3	25	3	3	4	3	3	4	3	3	3	29	108																								
23	2	1	2	1	2	2	2	2	15	1	2	3	3	2	3	2	3	19	3	2	2	3	3	3	3	20	4	2	4	2	1	4	2	3	3	25	1	4	3	2	4	4	3	4	4	29	108																							
24	4	2	4	3	4	2	4	4	27	5	4	2	4	3	4	3	2	27	4	5	4	2	3	2	5	25	5	4	3	2	3	5	2	5	2	31	5	2	5	5	4	2	4	2	31	141																								
25	1	4	2	1	3	1	2	1	15	3	2	1	1	3	3	4	2	20	2	2	3	2	4	3	4	20	2	3	4	2	4	1	3	4	25	2	1	2	4	1	3	4	2	29	108																									
26	1	3	1	2	1	3	1	3	15	1	3	1	3	2	3	3	3	19	3	2	3	3	3	3	3	20	3	2	3	3	2	3	3	3	25	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29	108																								
27	2	4	3	4	3	4	3	4	3	27	4	3	4	2	4	4	4	27	5	3	3	2	3	5	4	25	2	4	5	2	2	3	4	5	4	31	2	4	3	5	2	4	5	4	2	31	141																							
28	1	4	1	2	2	4	3	5	22	3	2	1	2	4	3	5	2	22	2	2	4	1	2	2	4	17	4	1	2	2	4	3	2	3	1	22	2	4	3	4	1	4	1	5	1	25	108																							
29	3	1	2	1	3	1	3	1	15	1	1	3	2	3	3	3	3	19	3	2	3	3	3	3	3	20	3	3	3	1	4	1	4	1	25	4	1	4	1	4	3	4	4	4	29	108																								
30	1	2	1	3	2	1	2	2	14	1	2	1	1	2	3	1	3	14	1	3	1	3	2	3	2	15	4	2	3	2	1	1	1	1	16	2	3	1	1	3	1	2	1	15	74																									
31	2	3	4	3	4	3	4	3	27	3	4	2	3	4	4	3	4	27	2	4	2	5	4	4	4	25	4	3	4	2	4	3	4	3	31	4	4	4	2	5	4	1	4	3	31	141																								
32	1	3	1	3	1	3	1	3	15	1	1	2	4	3	2	5	1	19	3	5	3	2	4	2	1	20	1	2	3	4	5	2	3	4	1	25	4	1	3	2	4	3	4	4	4	29	108																							
33	3	4	4	5	4	3	3	4	30	4	4	3	4	3	4	3	3	28	4	4	3	5	3	3	3	25	3	3	3	2	3	3	3	3	26	4	3	4	3	3	3	4	4	4	31	140																								
34	3	4	4	1	4	4	4	3	27	4	1	4	3	3	4	4	4	27	4	4	3	3	4	3	4	25	3	3	4	1	4	4	4	4	31	4	1	3	4	4	3	4	4	4	31	141																								
35	3	3	5	4	4	4	3	4	30	3	5	3	5	3	3	3	3	28	5	3	3	5	3	3	3	25	4	1	3	1	4	1	4	4	4	26	5	3	3	4	4	3	3	3	3	31	140																							
36	5	4	3	5	5	5	3	4	34	5	3	3	4	5	5	5	2	32	5	5	2	2	4	5	5	25	5	5	5	2	5	5	5	5	40	5	5	5	2	5	5	3	4	5	39	173																								
37	1	1	2	2	1	3	1	3	15	2	3	1	1	2	1	3	3	14	1	3	2	3	3	1	3	15	1	1	2	2	3	1	3	2	16	2	3	1	1	1	1	2	4	16	75																									
38	3	5	5	5	5	3	3	3	34	5	5	5	5	3	3	3	3	32	5	5	5	3	3	3	3	28	5	3	5	5	5	4	5	3	5	40	5	5	5	5	5	5	5	3	3	39	173																							
39	3	2	2	1	3	1	1	2	15	2	2	3	3	3	1	2	1	19	2	3	3	2	2	2	4	20	2	1	4	3	5	2	1	4	3	25	3	5	3	4	5	2	5	1	1	29	108																							
40	4	4	4	1	4	2	4	4	27	3	3	3	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	3	3																																													

# ANEXO 03: MATRIZ DE PUNTUACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS

n	DIMENSIÓN 1															DIMENSIÓN 2															DIMENSIÓN 3															DIMENSIÓN 4															DIMENSIÓN 5					TOTAL
	DIRECCIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO															PLANIFICACIÓN TRANSFORMADORA															ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA															EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA															TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Tot	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Tot	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Tot	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	Tot	53	54	55	56	Tot					
1	3	1	2	4	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	4	32	2	4	2	5	4	3	5	5	2	32	2	4	1	3	2	3	1	2	2	1	3	21	3	4	2	1	2	3	2	4	1	5	2	2	1	5	1	5	3	46	4	4	4	4	16	147				
2	5	3	3	4	5	2	4	3	2	4	5	4	2	3	4	51	2	5	5	2	3	4	2	3	4	30	3	3	2	5	2	3	5	3	4	4	4	38	4	1	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	59	3	4	3	3	13	191							
3	1	4	1	5	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	51	4	1	4	2	4	4	4	4	4	31	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	38	1	4	1	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	59	3	3	4	3	13	192								
4	2	5	2	5	4	2	4	1	5	3	4	3	5	2	4	51	5	5	2	3	5	3	2	3	2	30	2	5	5	3	4	3	3	3	2	3	38	5	4	3	3	2	2	5	4	2	5	5	2	5	3	4	2	59	4	3	3	3	13	191						
5	5	3	5	3	5	3	5	3	2	4	2	3	2	3	3	51	2	3	5	3	5	3	2	4	3	30	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	47	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	59	3	3	4	4	13	191								
6	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	63	5	5	3	5	4	5	3	2	5	37	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	47	5	3	5	2	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	7	4	4	4	16	236							
7	3	3	1	3	5	3	5	4	4	3	5	4	3	2	3	51	3	5	3	4	4	3	2	3	4	31	2	4	5	3	5	3	5	2	4	2	3	38	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	59	2	3	4	4	13	192							
8	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	1	3	1	3	2	32	5	3	5	3	3	3	4	3	3	32	1	2	1	1	3	2	1	3	3	1	3	21	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	4	5	5	3	3	16	147								
9	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	63	3	4	5	5	4	4	5	3	4	37	5	2	5	5	4	5	5	4	5	2	4	38	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	73	4	4	5	3	16	236							
10	5	4	5	5	2	3	2	2	2	3	3	2	3	5	51	5	4	3	2	2	2	4	3	5	30	5	5	5	2	2	3	2	3	3	4	4	38	4	2	5	3	5	2	4	5	2	5	4	4	4	4	59	4	3	4	2	13	191								
11	3	5	2	4	2	4	5	4	2	3	2	4	2	5	4	35	2	4	2	4	1	3	5	5	4	30	2	5	3	2	3	4	5	4	3	3	4	38	2	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	59	3	4	3	3	13	191							
12	2	1	1	3	1	1	2	3	1	4	1	3	4	3	2	32	3	5	4	3	4	5	4	2	3	32	3	2	4	1	1	2	2	1	1	3	21	3	1	3	2	2	4	2	4	2	4	1	3	3	3	1	4	4	6	3	4	5	4	16	147					
13	4	2	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	5	2	3	51	2	5	5	4	2	4	2	4	3	31	3	4	2	4	2	4	2	4	4	5	4	38	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	3	4	4	2	13	192						
14	5	5	1	4	1	2	1	2	2	2	2	3	3	1	1	34	5	2	3	5	3	2	5	2	5	32	2	1	3	3	1	1	3	1	3	1	2	21	2	2	1	2	3	1	3	1	2	2	2	4	3	5	5	5	2	5	20	146								
15	5	3	5	5	2	4	2	2	5	4	3	2	2	5	2	51	2	5	2	5	2	4	5	4	2	31	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	2	28	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	5	4	5	4	5	2	4	5	2	13	182					
16	2	1	3	4	1	2	4	3	2	1	2	1	2	1	2	32	4	4	5	3	3	2	5	3	3	32	2	1	1	3	2	1	4	1	3	2	21	2	2	1	3	1	5	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	4	6	4	3	5	16	147					
17	5	2	5	3	2	3	3	1	2	1	2	1	2	1	1	34	2	3	5	5	2	5	2	5	3	32	1	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	21	1	2	5	2	2	4	2	2	2	2	1	3	1	2	1	3	5	5	5	20	146							
18	5	2	3	3	2	5	3	2	5	3	5	2	4	5	2	51	5	5	3	3	2	3	2	2	5	30	3	5	3	5	2	5	5	3	2	2	3	38	2	4	2	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	59	4	4	3	5	16	194						
19	2	1	3	1	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	32	5	4	3	2	5	3	5	3	32	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	21	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	7	4	5	17	196						
20	5	4	5	4	2	3	5	4	3	2	4	2	4	3	1	51	4	2	4	5	3	3	4	4	2	31	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	38	4	1	3	5	4	1	5	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	7	4	4	5	17	196				
21	4	4	2	4	5	3	3	3	2	5	3	4	3	3	3	51	3	3	3	3	4	2	4	2	4	30	3	4	5	4	5	4	2	2	5	2	2	28	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	13	191								
22	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	32	5	5	3	4	3	3	3	3	3	32	3	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3	5	3	3	16	147							
23	1	4	1	4	1	4	2	1	2	1	2	1	2	4	2	32	5	4	5	4	2	4	2	4	2	32	4	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	21	4	2	4	2	2	1	2	4	2	2	5	2	2	4	2	4	4	5	3	3	16	147						
24	5	2	5	3	5	2	5	1	2	5	2	2	5	2	5	51	5	2	5	2	3	5	4	2	3	32	1	5	3	2	5	5	3	4	2	2	5	2	38	3	3	3	5	5	3	2	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	2	4	3	16	147					
25	2	2	3	1	3	1	1	1	2	3	2	1	3	2	3	32	2	3	5	3	5	3	4	2	5	32	1	2	1	2	2	1	1	5	3	2	1	21	3	4	3	2	1	2	3	2	5	3	3	3	2	2	4	3	4	3	16	147								
26	1	4	1	2	1	4	1	4	1	4	2	3	3	1	1	32	5	4	4	3	4	3	4	3	32	4	2	3	1	1	1	3	3	1	1	2	21	4	1	2	2	3	5	3	3	2	5	3	3	2	2	1	2	1	2	4	4	16	147							
27	4	4	2	1	4	4	3	4	3	2	1	5	4	3	4	51	5	4	2	3	4	2	4	3	31	3	2	4	2	5	4	3	5	4	4	2	38	5	4	1	4	3	2	3	2	5	4	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	19	142						
28	4	1	4	1	3	3	1	2	1	3	1	1	1	1	5	32	5	5	4	4	2	3	4	2	4	32	2	1	3	1	3	1	2	2	4	1	1	2	21	1	4	1	4	2	5	2	5	2	1	4	1	3	1	4	1	4	6	3	4	4	5	16	147			
29	3	3	1	3	1	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	32	5	4	5	4	2	4	2	4	2	32	1	3	1	3	2	3	2	1	2	1	2	21	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	2	1	4	3	4	4	5	16	147						
30	5	5	3	5	2	5	1	1	1	5	3	5	3	2	2	51	5	2	5	2	5	2	4	2	4	31	5	2	5	2	5	2	5	2	4	2	4	3	38	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	5	2	4	5	13	192						
31	2	5	2	5	2	5	4	2	5	2	4	2	5	2	4	51	2	5	2	5	2	5	2	5	2	30	1	5	2	5	5	4	2	2	5	2	5	38	5	4	3	5	2	5	2	5	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	4	3								



**ANEXO 4:**

Ficha de validación de contenido de los instrumentos

**TÍTULO DE LA TESIS:** Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N°04, Trujillo-2018.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Competencias gerenciales

DIMENSIÓN 1: Logro de metas

INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES										
		Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión												
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B											
Destreza para generar ideas creativas	Tiene la destreza para generar ideas creativas y menguar la angustia o temores de los docentes.																					
Capacidad de aceptar riesgos creativos	Tiene la capacidad de aceptar riesgos creativos y ambientarse al cambio.																					
	Se enfoca a la acción y continúa hasta conseguirlo.																					
Preocupación por la capacitación del personal docente	Apunta primacía a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal que labora en la institución educativa.																					
	Establece una cultura laboral promoviendo fidelidad en toda la institución educativa.																					









**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos		DNI N°	
Nombre del Instrumento	Competencias gerenciales		
Dirección domiciliaria		Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad		Teléfono celular	
Grado Académico			
Mención			
FIRMA		Lugar y fecha	

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Gestión de los procesos pedagógicos

**DIMENSIÓN 1:** Dirección escolar con liderazgo pedagógico

INDICADORES	ITEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES	
		Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Establecimiento de metas y expectativas	Establece metas importantes y medibles del aprendizaje al iniciar el año escolar.												
	Comunica de manera clara a los docentes las metas establecidas en forma democrática.												
	Involucra al personal que labora en la institución educativa en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso a cerca de las metas.												
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.												
	Demuestra claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo para el mejoramiento escolar.												
	Presenta capacidades críticas para obtener recursos en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.												





Diagnóstico de las características del entorno institucional.	Valora la importancia de la información del entorno familiar y social de los estudiantes como insumo para la planificación escolar.																			
	Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.																			
	Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.																			
Diseño participativo de los instrumentos de gestión escolar.	Convoca a los docentes y padres de familia para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar.																			
	Analiza las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social.																			
	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.																			
	Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación con la institución educativa.																			
DIMENSIÓN 3: Organización participativa																				
	Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico.																			
	Genera condiciones para el logro de los resultados establecidos en la institución educativa.																			

Espacios y mecanismos de participación en la toma de decisiones.	Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándose en los aprendizajes.																					
Clima escolar basado en el respeto a la diversidad y comunicación permanente.	Establece relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa.  Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa.																					
	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con todo el personal que labora en la institución educativa.																					
	Toma en cuenta las necesidades e individualidades del personal educativo en atención a la diversidad.																					
	Evita cualquier tipo de discriminación entre el personal que labora en la institución educativa.																					
	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.																					
	Trasmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo.																					
	Genera compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.																					

DIMENSIÓN 4: Evaluación y mejora continua														
Gestión de la información que produce la institución educativa.	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte del personal que labora en la institución educativa.													
	Permite compartir la información de la vida de la institución educativa generada a través de diversas fuentes.													
	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.													
	Utiliza herramientas pertinentes de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.													
	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.													
Implementación de estrategias y mecanismos de transparencia de la gestión escolar	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.													
	Implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la institución educativa.													
	Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad educativa.													
	Utiliza la información recogida para mejorar la gestión de la institución educativa.													

	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción en el personal que labora en la institución educativa.																		
	Promueve procesos de reflexión conjunta en el personal sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de institución educativa.																		
	Promueve una cultura de transparencia en todo el personal de la institución educativa.																		
Conducción de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar.																		
	Identifica y prioriza los desafíos que requieren superar para lograr implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.																		
	Convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico.																		
	Consensua las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la institución educativa.																		
DIMENSIÓN 5: Tecnología e información																			
Disposición de computadoras para el empleo de la informática	Facilita la disponibilidad a las computadoras y asesoramiento a lo que se requiere para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.																		

	Usa la informática para los análisis estadísticos y procesos de seguimiento que hacen análisis del proceso educativo.																			
Página Web institucional	Utilizan con mayor frecuencia la comunicación virtual para enviar y recibir información y documentos con los docentes sobre el proceso pedagógico de la institución educativa.																			
	Ha creado página web institucional, para la difusión de una buena imagen institucional.																			

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos		DNI N°	
Nombre del Instrumento	Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria		Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad		Teléfono celular	
Grado Académico			
Mención			
FIRMA		Lugar y fecha	

**ANEXO 5:**

Fichas resumen de los expertos validados

**Competencias gerenciales**

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Decisión Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Tiene la destreza para generar ideas creativas y menguar la angustia o temores de los docentes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Tiene la capacidad de aceptar riesgos creativos y ambientarse al cambio.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Se enfoca a la acción y continúa hasta conseguirlo.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Apunta primacía a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal que labora en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Establece una cultura laboral promoviendo fidelidad en toda la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Organiza talleres desarrollando el plan de trabajo, verificando interrelaciones.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Acoge como metodología del trabajo el compromiso, pertenencia, y satisfacción.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Muestra inteligencia para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere y de sentirse a gusto con los demás.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Su comunicación favorece la identificación de los docentes con la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Sostiene contacto visual, usa el tono y volumen de voz adecuados cuando dialoga con los docentes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Propaga y fortalece los valores de la cultura para una buena imagen institucional de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta



	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
No suspende o interrumpe al que habla por que ya sabe lo que va a decir.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Difunde información, ideas y emociones al personal que labora en la institución educativa, en tal forma que las reciben como es la intención.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Despeja las dudas que surge en reuniones, ofreciendo información complementaria si es indispensable.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Se informa con el personal para conocer sus fortalezas,	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

oportunidades, debilidades y amenazas.	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Emplea en forma adecuada el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Estimula a los docentes para esforzarse más cuando el logro de los resultados está por debajo de lo esperado.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Promueve sentimientos de logro en los docentes cuando tienen un desempeño exitoso.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Concede recompensas congruentes con el desempeño del personal que labora en la institución educativa	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Impulsa a los docentes para lograr buenos resultados de acuerdo al Plan Curricular del Centro y el Plan de Trabajo Anual.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Establece retos que estimulan la energía e intereses de los docentes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Reconoce los triunfos logrados por el personal que labora en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Interpreta con claridad las etapas de los proyectos educativos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto entre docentes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Detecta los potenciales conflictos, poniendo al descubierto los desacuerdos y ayuda de manera racional a su solución.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Maneja con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles dentro de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Mantiene el diálogo constante con los docentes que negocia, preservando el diálogo personal.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Tiene la capacidad de interpretar las emociones del personal de su institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Mantiene un bajo nivel de tensión evitando las amenazas y la hostilidad entre él y los docentes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Logra el equilibrio de poder entre los protagonistas del conflicto dentro de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Detecta disturbios cuando estos se están gestando y toman medidas para calmar a los involucrados.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Gestiona los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Promueve entre los miembros de los equipos de trabajo un alto nivel de responsabilidad.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cuida que ningún miembro no sea valorado, que todos sean	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta


tratados como parte integral del equipo de trabajo.	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Recompensa y reconoce el desempeño de un integrante más que al equipo de trabajo.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Sostiene que los integrantes del equipo son capaces de sobreponerse a las dificultades, reconociendo las amenazas.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Comparte la misión y la visión con el equipo de trabajo, por lo que todos en la institución educativa se sienten comprometidos.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Es buen conductor del equipo porque está disponible a escuchar	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

e interpretar lo que dicen en una reunión de trabajo de los equipos de trabajo.	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Fomenta la comunicación y el trato personal buscando que la relación entre los integrantes de los equipos de trabajo no sea meramente profesional.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo cuando trabajan en equipo.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Presenta una lista de las actividades que realizarán los equipos de trabajo en una semana completa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta




## DATOS DE LOS EXPERTOS QUE VALIDAN EL INSTRUMENTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

**DATOS DEL EXPERTO:**


Nombres y Apellidos	<i>Pedro Otomiel Morales Salazar</i>		DNI N°	<i>17910106</i>
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales			
Dirección domiciliaria	<i>Calle Los Emisales 350 - Urb. Starline - Trujillo</i>	Teléfono domicilio	<i>044 622989</i>	
Título profesional/ Especialidad	<i>Ingeniero Mecánico</i>	Teléfono celular	<i>966314492</i>	
Grado Académico	<i>Doctor</i>			
Mención	<i>Administración de la Educación</i>			
FIRMA		Lugar y fecha	<i>Trujillo, 26 de Febrero 2018</i>	

Ing. Pedro Otomiel Morales Salazar  
 U.C. EDUCACIÓN SECUNDARIA  
 M.C. EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL  
 DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>Jonatan Alexander Mendoza Ibañez</i>		DNI N°	<i>43571986</i>
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales			
Dirección domiciliaria	<i>Calle Leoncio Prado #343</i>	Teléfono domicilio	<i>044-374689</i>	
Título profesional/ Especialidad	<i>Licenciado en Educación Primaria</i>	Teléfono celular	<i>973 699 523</i>	
Grado Académico	<i>Doctor en Educación</i>			
Mención	<i>Doctor en Educación</i>			
FIRMA		Lugar y fecha	<i>Trujillo, 02 de marzo 2018</i>	


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Mariano Agustín Rosario Varela	DNI N°	18185621
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales		
Dirección domiciliaria	Av. 29 de Diciembre 201A	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	Sec. Ciencias Naturales	Teléfono celular	9505 33 800
Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación		
Mención	Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de Febrero 2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Wilber Quispe Ramos	DNI N°	
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales		
Dirección domiciliaria	Calle Servulo Gutiérrez 522 U.B. Sto. Domingo - Trujillo	Teléfono domicilio	044-231760
Título profesional/ Especialidad	Contador	Teléfono celular	949901515
Grado Académico	Doctor		
Mención	Gestión pública y Gobernabilidad		
FIRMA		Lugar y fecha	T-26-02-2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Blanca Soledad Sánchez M.		DNI N°	17862583
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales			
Dirección domiciliaria	Av. América Sur N° 4351-A-401	Teléfono domicilio	044-280253	
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Estadística / Lic. en Educación	Teléfono celular	942-266482	
Grado Académico	Doctora.			
Mención	Administración de la Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	T- 02-03-2018	


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Edita Soledad González Rodríguez		DNI N°	18066627
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales			
Dirección domiciliaria	Jr. Unión N° 1181	Teléfono domicilio	56-57-72	
Título profesional/ Especialidad	Licenciada en Filosofía, Psicología	Teléfono celular	947435727	
Grado Académico	Doctor en Educación			
Mención	Doctor en Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de Febrero 2018	


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Conuelo Rosalía Tantaleán Smith		DNI N°	17907325
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales			
Dirección domiciliaria	Mz T lote 9A - Urb La Merced - Trujillo	Teléfono domicilio	284589	
Título profesional/ Especialidad	Licenciada en Educación - Especialidad Idiomas Extranjeros - Inglés - Francés	Teléfono celular	992934024	
Grado Académico	Doctora en Educación			
Mención	Ciencias de la Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	T - 26-02-18	


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Elvira Libertad Castillo Niñez		DNI N°	04933208
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales			
Dirección domiciliaria	K3-25 Urb. San Andrés II etapa	Teléfono domicilio	282239	
Título profesional/ Especialidad	Docente Lengua y Literatura	Teléfono celular	948683088	
Grado Académico	Doctora en Educación			
Mención	Doctor en Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 02 de Marzo 2018	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Luis Morales Ugurzo	DNI N°	18106689
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales		
Dirección domiciliaria	Guadalupe Victoria 629 La Esperanza	Teléfono domicilio	95
Título profesional/ Especialidad	Docente de Matemática	Teléfono celular	957407602
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctor en Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	Trijillo, 26 de febrero de 2018.

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	JUAN CARLOS ESPEJO LÁZARO	DNI N°	11079694
Nombre del Instrumento	Cuestionario Competencias gerenciales		
Dirección domiciliaria	MARIANO MELERA 00107-URB. LA MARQUEZA	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA	Teléfono celular	999040136
Grado Académico	DOCTOR EN EDUCACION		
Mención	GESTION EDUCATIVA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
FIRMA		Lugar y fecha	26-02-2018

Ficha resumen de validación de los expertos del instrumento Gestión de los procesos pedagógicos

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Decisión Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Establece metas importantes y medibles del aprendizaje al iniciar el año escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Comunica de manera clara a los docentes las metas establecidas en forma democrática.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Involucra al personal que labora en la institución educativa en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso a cerca de las metas.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Demuestra claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo para el mejoramiento escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Presenta capacidades críticas para obtener recursos en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Se Implica directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Proporciona modelos formativos y sumativos feedback a los docentes de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Demuestra preocupación por el logro de la calidad de la enseñanza, en particular del aprendizaje.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Fomenta la coherencia y alineación entre las áreas curriculares para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Desarrolla liderazgo que promueve en el profesorado de su institución educativa el desarrollo profesional.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta



	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional de cada uno de ellos.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Se preocupa por el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones de clases durante el año escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Brinda un entorno ordenado dentro y fuera de las aulas de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Práctica relaciones de confianza y normas que	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

apoyan el compromiso de los docentes.	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Diagnostica la influencia del entorno familiar y social, en el aprendizaje de los estudiantes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Valora la importancia de la información del entorno familiar y social de los estudiantes como insumo para la planificación escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas,	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Convoca a los docentes y padres de familia para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Analiza las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación con la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Genera condiciones para el logro de los resultados establecidos en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándose en los aprendizajes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Establece relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con todo el personal que labora en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Toma en cuenta las necesidades e individualidades del personal educativo en atención a la diversidad.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Evita cualquier tipo de discriminación entre el personal que labora en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Trasmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes,	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

docentes y equipo administrativo.	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Genera compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte del personal que labora en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Permite compartir la información de la vida de la institución educativa generada a través de diversas fuentes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Utiliza herramientas pertinentes de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta



Implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Utiliza la información recogida para mejorar la gestión de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción en el personal que labora en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta


	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Promueve procesos de reflexión conjunta en el personal sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Promueve una cultura de transparencia en todo el personal de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Identifica y prioriza los desafíos que requieren superar para lograr implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Consensua las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Facilita la disponibilidad a las computadoras y asesoramiento a lo que se requiere para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Usa la informática para los análisis estadísticos y procesos	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta


de seguimiento que hacen análisis del proceso educativo.	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Utilizan con mayor frecuencia la comunicación virtual para enviar y recibir información y documentos con los docentes sobre el proceso pedagógico de la institución educativa.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Ha creado página web institucional, para la difusión de una buena imagen institucional.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

## DATOS DE LOS EXPERTOS QUE VALIDAN EL INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS


### DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	<i>Pedro Otaniel Morales Salazar</i>		DNI N°	<i>17910106</i>
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos			
Dirección domiciliaria	<i>Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Sta. Inés - Trujillo</i>	Teléfono domicilio	<i>044-622959</i>	
Título profesional/ Especialidad	<i>Ingeniero Mecánico</i>	Teléfono celular	<i>966814497</i>	
Grado Académico	<i>Doctor</i>			
Mención	<i>En Administración de la Educación</i>			
FIRMA		Lugar y fecha	<i>Trujillo, 26 de febrero de 2018</i>	


### DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	<i>Jonatan Alexander Mendoza Ibañez</i>		DNI N°	<i>43571986</i>
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos			
Dirección domiciliaria	<i>Calle Leoncio Prado 343 - Moche</i>	Teléfono domicilio	<i>044-374689</i>	
Título profesional/ Especialidad	<i>Licenciado en Educación Primaria</i>	Teléfono celular	<i>973 699 523</i>	
Grado Académico	<i>Doctor en Educación</i>			
Mención	<i>Doctor en Educación</i>			
FIRMA		Lugar y fecha	<i>Trujillo, 02 de marzo 2018.</i>	


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Mariano Agustín Rosarío Vereau	DNI N°	18185621
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria	Av. 29 de Diciembre N: 201A	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Ciencias Naturales	Teléfono celular	9505 33 000
Grado Académico	Doctor		
Mención	Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de febrero 2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Wilber Quispe Ramos	DNI N°	41769391
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria	calle Servulo Gutierrez 522 Urb. 5to. Pm.	Teléfono domicilio	044-231760
Título profesional/ Especialidad	Contador	Teléfono celular	949901515
Grado Académico	Doctor		
Mención	EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD		
FIRMA		Lugar y fecha	T-26-02-2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Blanca Soledad Sánchez Mercado	DNI N°	17 862583
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria	Av. América Sur N° 4351- A-401	Teléfono domicilio	044 280253
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Estadística / Lic. en Educación	Teléfono celular	94226 6482
Grado Académico	Doctora		
Mención	Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	T-02-03-2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Edith Soledad González Rodríguez	DNI N°	18066627
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria	Jr. Unión N° 1187 La Intendencia	Teléfono domicilio	56-57-12
Título profesional/ Especialidad	Lic. Filosofía, Psicología	Teléfono celular	947435727
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctora en Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de febrero 2018

**DATOS DEL EXPERTO:**


Nombres y Apellidos	Consuelo Rosalía Tamaleán Smith		DNI N°	17907325
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos			
Dirección domiciliaria	Mz T Lote 9A - Urb La Merced - Trujillo	Teléfono domicilio	284589	
Título profesional/ Especialidad	Licenciada en Educación - Especialidad Idiomas Extranjeros - Inglés - Francés	Teléfono celular	992934024	
Grado Académico	Doctora en Educación			
Mención	Ciencias de la Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	T - 26 - 02 - 18	

**DATOS DEL EXPERTO:**


Nombres y Apellidos	Elvira Libertad Basille Niñez		DNI N°	87933208
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos			
Dirección domiciliaria	K3-25 Urb San Andrés V etapa	Teléfono domicilio	282239	
Título profesional/ Especialidad	Docente Lengua y Literatura	Teléfono celular	948683088	
Grado Académico	Doctora en Educación			
Mención	Doctor en Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 02 de Mayo 2018	



**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Luis Morales Urquiso	DNI N°	78106689
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria	Guadalupe Victoria 629 La Esperanza	Teléfono domicilio	95
Título profesional/ Especialidad	Docente de Matemática	Teléfono celular	957407602
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctor en Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de febrero de 2018

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	JUAN CARLOS ESPESO CAZARO	DNI N°	19079694
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de los procesos pedagógicos		
Dirección domiciliaria	MARIANO MELGAR N° 807 URB. LA MARQUEZA	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA	Teléfono celular	999040136
Grado Académico	DOCTOR EN EDUCACIÓN		
Mención	GESTIÓN EDUCATIVA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN		
FIRMA		Lugar y fecha	26-02-2018

## ANEXO 6: Validación de constructo de las variables

<b>CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1: Tiene la destreza para generar ideas creativas y menguar la angustia o temores de los docentes.	,691	,868
Ítem 2: Tiene la capacidad de aceptar riesgos creativos y ambientarse al cambio.	,456	,870
Ítem 3 Se enfoca a la acción y continúa hasta conseguirlo.	,597	,869
Ítem 4 Apunta primacía a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal que labora en la institución educativa.	,412	,870
Ítem 5 Establece una cultura laboral promoviendo fidelidad en toda la institución educativa.	,641	,868
Ítem 6 Establece una cultura laboral promoviendo fidelidad en toda la institución educativa.	,535	,869
Ítem 7 Acoge como metodología del trabajo el compromiso, pertenencia, y satisfacción.	,662	,869
Ítem 8 Muestra inteligencia para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere y de sentirse a gusto con los demás.	,252	,870
<b>Logro de Metas</b>	<b>,876</b>	<b>,857</b>
Ítem 9 Su comunicación favorece la identificación de los docentes con la institución educativa.	,698	,868
Ítem 10 Sostiene contacto visual, usa el tono y volumen de voz adecuados cuando dialoga con los docentes.	,474	,869
Ítem 11 Propaga y fortalece los valores de la cultura para una buena imagen institucional de la institución educativa.	,605	,869
Ítem 12 No suspende o interrumpe al que habla por que ya sabe lo que va a decir.	,494	,870
Ítem 13 Difunde información, ideas y emociones al personal que labora en la institución educativa, en tal forma que las reciben como es la intención.	,539	,869
Ítem 14 Despeja las dudas que surge en reuniones, ofreciendo información complementaria si es indispensable.	,497	,869
Ítem 15 Se informa con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	,590	,869

Ítem 16 Emplea en forma adecuada el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.	,531	,869
<b>Comunicación horizontal</b>	<b>,914</b>	<b>,855</b>
<b>Ítem 17</b> Estimula a los docentes para esforzarse más cuando el logro de los resultados está por debajo de lo esperado.	,711	,868
Ítem 18 Promueve sentimientos de logro en los docentes cuando tienen un desempeño exitoso.	,532	,869
Ítem 19 Concede recompensas congruentes con el desempeño del personal que labora en la institución educativa.	,697	,869
Ítem 20 Impulsa a los docentes para lograr buenos resultados de acuerdo al Plan Curricular del Centro y el Plan de Trabajo Anual.	,536	,869
Ítem 21 Establece retos que estimulan la energía e intereses de los docentes.	,428	,870
Ítem 22 Reconoce los triunfos logrados por el personal que labora en la institución educativa.	,665	,869
Ítem 23 Interpreta con claridad las etapas de los proyectos educativos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.	,677	,868
<b>Motivación laboral</b>	<b>,912</b>	<b>,856</b>
Ítem 24 Sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto entre docentes.	,593	,869
Ítem 25 Detecta los potenciales conflictos, poniendo al descubierto los desacuerdos y ayuda de manera racional a su solución.	,627	,869
Ítem 26 Maneja con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles dentro de la institución educativa.	,486	,869
Ítem 27 Mantiene el diálogo constante con los docentes que negocia, preservando el diálogo personal.	,476	,870
Ítem 28 Tiene la capacidad de interpretar las emociones del personal de su institución educativa.	,542	,869
Ítem 29 Mantiene un bajo nivel de tensión evitando las amenazas y la hostilidad entre él y los docentes.	,628	,869
Ítem 30 Logra el equilibrio de poder entre los protagonistas del conflicto dentro de la institución educativa.	,606	,869
Ítem 31 Detecta disturbios cuando estos se están gestando y toman medidas para calmar a los involucrados.	,697	,868

Ítem 32 Gestiona los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.	,595	,869
<b>Manejo de conflictos</b>	<b>,896</b>	<b>,854</b>
Ítem 33 Promueve entre los miembros de los equipos de trabajo un alto nivel de responsabilidad.	,798	,868
Ítem 34 Cuida que ningún miembro no sea valorado, que todos sean tratados como parte integral del equipo de trabajo.	,480	,869
Ítem 35 Recompensa y reconoce el desempeño de un integrante más que al equipo de trabajo.	,398	,870
Ítem 36 Sostiene que los integrantes del equipo son capaces de sobreponerse a las dificultades, reconociendo las amenazas.	,551	,869
Ítem 37 Comparte la misión y la visión con el equipo de trabajo, por lo que todos en la institución educativa se sienten comprometidos.	,396	,870
Ítem 38 Es buen conductor del equipo porque está disponible a escuchar e interpretar lo que dicen en una reunión de trabajo de los equipos de trabajo.	,234	,871
Ítem 39 Fomenta la comunicación y el trato personal buscando que la relación entre los integrantes de los equipos de trabajo no sea meramente profesional.	,563	,869
Ítem 40 El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo cuando trabajan en equipo.	,374	,870
Ítem 41 Presenta una lista de las actividades que realizarán los equipos de trabajo en una semana completa.	,674	,868
<b>Formación de equipos de trabajo</b>	<b>,796</b>	<b>,857</b>
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	<b>1,000</b>	<b>,938</b>

<b>CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1 El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo cuando trabajan en equipo.	,546	,855
Ítem 2 Comunica de manera clara a los docentes las metas establecidas en forma democrática.	,441	,855
Ítem 3 Involucra al personal que labora en la institución educativa en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.	,695	,854
Ítem 4 Sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.	,482	,855
Ítem 5 Demuestra claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo para el mejoramiento escolar.	,443	,855
Ítem 6 Presenta capacidades críticas para obtener recursos en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.	,609	,855
Ítem 7 Se Implica directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas.	,537	,855
Ítem 8 Proporciona modelos formativos y sumativos feedback a los docentes de la institución educativa.	,641	,855
Ítem 9 Demuestra preocupación por el logro de la calidad de la enseñanza, en particular del aprendizaje.	,418	,855
Ítem 10 Fomenta la coherencia y alineación entre las áreas curriculares para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.	,548	,855
Ítem 11 Desarrolla liderazgo que promueve en el profesorado de su institución educativa el desarrollo profesional.	,634	,855
Ítem 12 Participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional de cada uno de ellos.	,386	,856
Ítem 13 Se preocupa por el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones de clases durante el año escolar.	,389	,856
Ítem 14 Brinda un entorno ordenado dentro y fuera de las aulas de la institución educativa.	,632	,855
Ítem 15 Práctica relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso de los docentes.	,583	,855
<b>Dirección escolar con liderazgo</b>	<b>,761</b>	<b>,840</b>

Ítem 16 Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar.	,643	,855
Ítem 17 Diagnostica la influencia del entorno familiar y social, en el aprendizaje de los estudiantes.	,427	,855
Ítem 18 Valora la importancia de la información del entorno familiar y social de los estudiantes como insumo para la planificación escolar.	,533	,855
Ítem 19 Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.	,570	,855
Ítem 20 Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.	,440	,855
Ítem 21 Convoca a los docentes y padres de familia para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar.	,656	,855
Ítem 22 Analiza las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social.	,691	,854
Ítem 23 Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.	,420	,855
Ítem 24 Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación con la institución educativa.	,639	,855
<b>Planificación Transformadora</b>	<b>,891</b>	<b>,841</b>
Ítem 25 Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico.	,616	,855
Ítem 26 Genera condiciones para el logro de los resultados establecidos en la institución educativa.	,462	,855
Ítem 27 Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándose en los aprendizajes.	,486	,855
Ítem 28 Establece relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa.	,502	,855
Ítem 29 Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa.	,499	,855

Ítem 30 Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con todo el personal que labora en la institución educativa.	,508	,855
Ítem 31 Toma en cuenta las necesidades e individualidades del personal educativo en atención a la diversidad.	,577	,855
Ítem 32 Evita cualquier tipo de discriminación entre el personal que labora en la institución educativa.	,598	,855
Ítem 33 Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.	,409	,856
Ítem 34 Trasmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo.	,590	,855
Ítem 35 Genera compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.	,352	,856
<b>Organización participativa</b>	<b>,846</b>	<b>,840</b>
Ítem 36 Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte del personal que labora en la institución educativa.	,423	,855
Ítem 37 Permite compartir la información de la vida de la institución educativa generada a través de diversas fuentes.	,463	,855
Ítem 38 Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	,618	,855
Ítem 39 Utiliza herramientas pertinentes de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.	,584	,855
Ítem 40 Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.	,416	,856
Ítem 41 Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.	,500	,855
Ítem 42 Implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la institución educativa.	,457	,855
Ítem 43 Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad educativa.	,506	,855

Ítem 44 Utiliza la información recogida para mejorar la gestión de la institución educativa.	,429	,856
Ítem 45 Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción en el personal que labora en la institución educativa.	,528	,855
Ítem 46 Promueve procesos de reflexión conjunta en el personal sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de institución educativa.	,358	,856
Ítem 47 Promueve una cultura de transparencia en todo el personal de la institución educativa.	,513	,855
Ítem 48 Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar.	,462	,856
Ítem 49 Identifica y prioriza los desafíos que requieren superar para lograr implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.	,553	,855
Ítem 50 Convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico.	,560	,855
Ítem 51 Consensua las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la institución educativa.	,597	,855
Ítem 52 Facilita la disponibilidad a las computadoras y asesoramiento a lo que se requiere para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.	,613	,855
<b>Evaluación y mejora continua</b>	<b>,799</b>	<b>,838</b>
Ítem 53 Usa la informática para los análisis estadísticos y procesos de seguimiento que hacen análisis del proceso educativo.	,425	,856
Ítem 54 Utilizan con mayor frecuencia la comunicación virtual para enviar y recibir información y documentos con los docentes sobre el proceso pedagógico de la institución educativa.	,211	,856
Ítem 55 Ha creado página web institucional, para la difusión de una buena imagen institucional.	,382	,856
<b>Tecnología e información</b>	<b>,488</b>	<b>,854</b>
<b>GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>	<b>1,000</b>	<b>,911</b>



## ANEXO 7: Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

#### Estimado(a) director(a):

Reciba un cordial saludo y la invitación a responder con honestidad el presente cuestionario, cuyo fin es el de recoger información importante correspondiente a las competencias gerenciales de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este, 2018.

Agradecemos por anticipado su tiempo y colaboración considerando que los resultados del presente estudio, con el aporte de sus valiosas respuestas contribuirán a la sistematización de este importante trabajo de investigación.

#### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 41 ítems, lea con mucha atención cada una de las preguntas, las cuales incluyen cinco alternativas. Marca sólo una respuesta con una X en el casillero que consideres que se aproxime a la realidad.

Nº	ÍTEMS	NUN CA	A VE CES	CASI SIEM PRE	SIEM PRE
<b>Logro de metas</b>					
1	Tiene la destreza para generar ideas creativas y menguar la angustia o temores de los docentes.				
2	Tiene la capacidad de aceptar riesgos creativos y ambientarse al cambio.				
3	Se enfoca a la acción y continúa hasta conseguirlo.				
4	Apunta primacía a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal que labora en la institución educativa.				
5	Establece una cultura laboral promoviendo fidelidad en toda la institución educativa.				
6	Organiza talleres desarrollando el plan de trabajo, verificando interrelaciones.				

7	Acoge como metodología del trabajo el compromiso, pertenencia, y satisfacción.				
8	Muestra inteligencia para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere y de sentirse a gusto con los demás.				
<b>Comunicación horizontal</b>					
9	Su comunicación favorece la identificación de los docentes con la institución educativa.				
10	Sostiene contacto visual, usa el tono y volumen de voz adecuados cuando dialoga con los docentes.				
11	Propaga y fortalece los valores de la cultura para una buena imagen institucional de la institución educativa.				
12	No suspende o interrumpe al que habla por que ya sabe lo que va a decir.				
13	Difunde información, ideas y emociones al personal que labora en la institución educativa, en tal forma que las reciben como es la intención.				
14	Despeja las dudas que surge en reuniones, ofreciendo información complementaria si es indispensable.				
15	Se informa con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.				
16	Emplea en forma adecuada el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.				
<b>Motivación laboral</b>					
17	Estimula a los docentes para esforzarse más cuando el logro de los resultados está por debajo de lo esperado.				
18	Promueve sentimientos de logro en los docentes cuando tienen un desempeño exitoso.				
19	Concede recompensas congruentes con el desempeño del personal que labora en la institución educativa.				
20	Impulsa a los docentes para lograr buenos resultados de acuerdo al Plan Curricular del Centro y el Plan de Trabajo Anual.				
21	Establece retos que estimulan la energía e intereses de los docentes.				
22	Reconoce los triunfos logrados por el personal que labora en la institución educativa.				
23	Interpreta con claridad las etapas de los proyectos educativos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.				
<b>Manejo de conflictos</b>					
24	Sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto entre docentes.				
25	Detecta los potenciales conflictos, poniendo al descubierto los desacuerdos y ayuda de manera racional a su solución.				

26	Maneja con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles dentro de la institución educativa.				
27	Mantiene el diálogo constante con los docentes que negocia, preservando el diálogo personal.				
28	Tiene la capacidad de interpretar las emociones del personal de su institución educativa.				
29	Mantiene un bajo nivel de tensión evitando las amenazas y la hostilidad entre él y los docentes.				
30	Logra el equilibrio de poder entre los protagonistas del conflicto dentro de la institución educativa.				
31	Detecta disturbios cuando estos se están gestando y toman medidas para calmar a los involucrados.				
32	Gestiona los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.				
<b>Formación de equipos de trabajo</b>					
33	Promueve entre los miembros de los equipos de trabajo un alto nivel de responsabilidad.				
34	Cuida que ningún miembro no sea valorado, que todos sean tratados como parte integral del equipo de trabajo.				
35	Recompensa y reconoce el desempeño de un integrante más que al equipo de trabajo.				
36	Sostiene que los integrantes del equipo son capaces de sobreponerse a las dificultades, reconociendo las amenazas.				
37	Comparte la misión y la visión con el equipo de trabajo, por lo que todos en la institución educativa se sienten comprometidos.				
38	Es buen conductor del equipo porque está disponible a escuchar e interpretar lo que dicen en una reunión de trabajo de los equipos de trabajo.				
39	Fomenta la comunicación y el trato personal buscando que la relación entre los integrantes de los equipos de trabajo no sea meramente profesional.				
40	El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo cuando trabajan en equipo.				
41	Presenta una lista de las actividades que realizarán los equipos de trabajo en una semana completa.				

## CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS

### Estimado(a) director(a)

Reciba un cordial saludo y la invitación a responder con honestidad el presente cuestionario, cuyo fin es el de recoger información importante correspondiente a los procesos pedagógicos que todo directivo de conocer y aplicar en la gestión educativa de la institución a su cargo.

Agradecemos por anticipado su tiempo y colaboración considerando que los resultados del presente estudio, con el aporte de sus valiosas respuestas contribuirán a la sistematización de este importante trabajo de investigación.

### INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 50 ítems, lea con mucha atención cada una de las preguntas, las cuales incluyen cinco alternativas. Marca sólo una respuesta con una X en el casillero que consideres que se aproxime a la realidad.

Nº	ÍTEMS	NUN CA	A VE CES	CASI SIEM PRE	SIEM PRE
<b>Dirección escolar con liderazgo pedagógico</b>					
1	Establece metas importantes y medibles del aprendizaje al iniciar el año escolar.				
2	Comunica de manera clara a los docentes las metas establecidas en forma democrática.				
3	Involucra al personal que labora en la institución educativa en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.				
4	Sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.				
5	Demuestra claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo para el mejoramiento escolar.				
6	Presenta capacidades críticas para obtener recursos en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.				

7	Se Implica directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas.				
8	Proporciona modelos formativos y sumativos feedback a los docentes de la institución educativa.				
9	Demuestra preocupación por el logro de la calidad de la enseñanza, en particular del aprendizaje.				
10	Fomenta la coherencia y alineación entre las áreas curriculares para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.				
11	Desarrolla liderazgo que promueve en el profesorado de su institución educativa el desarrollo profesional.				
12	Participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional de cada uno de ellos.				
13	Se preocupa por el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones de clases durante el año escolar.				
14	Brinda un entorno ordenado dentro y fuera de las aulas de la institución educativa.				
15	Práctica relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso de los docentes.				
<b>Planificación transformadora</b>					
16	Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar.				
17	Diagnostica la influencia del entorno familiar y social, en el aprendizaje de los estudiantes.				
18	Valora la importancia de la información del entorno familiar y social de los estudiantes como insumo para la planificación escolar.				
19	Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.				
20	Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.				
21	Convoca a los docentes y padres de familia para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar.				
22	Analiza las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social.				
23	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.				
24	Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación con la institución educativa.				

<b>Organización participativa</b>				
25	Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico.			
26	Genera condiciones para el logro de los resultados establecidos en la institución educativa.			
27	Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándose en los aprendizajes.			
28	Establece relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa.			
29	Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa.			
30	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con todo el personal que labora en la institución educativa.			
31	Toma en cuenta las necesidades e individualidades del personal educativo en atención a la diversidad.			
32	Evita cualquier tipo de discriminación entre el personal que labora en la institución educativa.			
33	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.			
34	Trasmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo.			
35	Genera compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.			
<b>Evaluación y mejora continua</b>				
36	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte del personal que labora en la institución educativa.			
37	Permite compartir la información de la vida de la institución educativa generada a través de diversas fuentes.			
38	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.			
39	Utiliza herramientas pertinentes de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.			
40	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.			
41	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.			
42	Implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la institución educativa.			

43	Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad educativa.				
44	Utiliza la información recogida para mejorar la gestión de la institución educativa.				
45	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción en el personal que labora en la institución educativa.				
46	Promueve procesos de reflexión conjunta en el personal sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de institución educativa.				
47	Promueve una cultura de transparencia en todo el personal de la institución educativa.				
48	Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar.				
49	Identifica y prioriza los desafíos que requieren superar para lograr implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.				
50	Convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico.				
51	Consensua las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la institución educativa.				
<b>Tecnología e información</b>					
52	Facilita la disponibilidad a las computadoras y asesoramiento a lo que se requiere para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.				
53	Usa la informática para los análisis estadísticos y procesos de seguimiento que hacen análisis del proceso educativo.				
54	Utilizan con mayor frecuencia la comunicación virtual para enviar y recibir información y documentos con los docentes sobre el proceso pedagógico de la institución educativa.				
55	Ha creado página web institucional, para la difusión de una buena imagen institucional.				

## **ANEXO 8:** Fichas técnicas de los instrumentos

### **1. Nombre:**

Cuestionario de Competencias gerenciales

### **2. Autora:**

Mg. Castillo Pestana Zoila Rosa

### **3. Objetivo:**

Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018

### **4. Normas:**

Es fundamental que las respuestas de los directores sean objetivas, honestas y sinceras para que de esta manera se pueda tener una información real.

Es importante tener en cuenta el tiempo empleado por cada encuesta realizada.

### **5. Usuarios (muestra):**

Los usuarios que van a colaborar con nuestra investigación, quienes serán encuestados son un total de 30 Directores de las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

### **6. Unidad de análisis:**

Directores de las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

### **7. Modo de aplicación:**

El presente instrumento de evaluación está estructurado en 41 ítems, agrupadas en las cuatro dimensiones de las competencias gerenciales y su escala es de 1, 2, 3 y 4 puntos por cada ítem.

Los Directores deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 30 minutos y utilizará un bolígrafo o lápiz para dar sus respectivas respuestas.



## 8. Estructura

Nº	ÍTEMS	NUNCA (1)	A VECES (2)	CASI SIEMPR E (3)	SIEMPR E (4)
<b>Logro de metas</b>					
1	Tiene la destreza para generar ideas creativas y menguar la angustia o temores de los docentes.				
2	Tiene la capacidad de aceptar riesgos creativos y ambientarse al cambio.				
3	Se enfoca a la acción y continúa hasta conseguirlo.				
4	Apunta primacía a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal que labora en la institución educativa.				
5	Establece una cultura laboral promoviendo fidelidad en toda la institución educativa.				
6	Organiza talleres desarrollando el plan de trabajo, verificando interrelaciones.				
7	Acoge como metodología del trabajo el compromiso, pertenencia, y satisfacción.				
8	Muestra inteligencia para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere y de sentirse a gusto con los demás				
<b>Comunicación horizontal</b>					
9	Su comunicación favorece la identificación de los docentes con la institución educativa.				
10	Sostiene contacto visual, usa el tono y volumen de voz adecuados cuando dialoga con los docentes.				

11	Propaga y fortalece los valores de la cultura para una buena imagen institucional de la institución educativa.				
12	No suspende o interrumpe al que habla por que ya sabe lo que va a decir.				
13	Difunde información, ideas y emociones al personal que labora en la institución educativa, en tal forma que las reciben como es la intención.				
14	Despeja las dudas que surge en reuniones, ofreciendo información complementaria si es indispensable.				
15	Se informa con el personal para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.				
16	Emplea en forma adecuada el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.				
<b>Motivación laboral</b>					
17	Estimula a los docentes para esforzarse más cuando el logro de los resultados está por debajo de lo esperado.				
18	Promueve sentimientos de logro en los docentes cuando tienen un desempeño exitoso.				
19	Concede recompensas congruentes con el desempeño del personal que labora en la institución educativa				
20	Impulsa a los docentes para lograr buenos resultados de acuerdo al Plan Curricular del Centro y el Plan de Trabajo Anual.				
21	Establece retos que estimulan la energía e intereses de los docentes.				

22	Reconoce los triunfos logrados por el personal que labora en la institución educativa.				
23	Interpreta con claridad las etapas de los proyectos educativos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad.				
<b>Manejo de conflictos</b>					
24	Sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto entre docentes.				
25	Detecta los potenciales conflictos, poniendo al descubierto los desacuerdos y ayuda de manera racional a su solución.				
26	Maneja con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles dentro de la institución educativa.				
27	Mantiene el diálogo constante con los docentes que negocia, preservando el diálogo personal.				
28	Tiene la capacidad de interpretar las emociones del personal de su institución educativa.				
29	Mantiene un bajo nivel de tensión evitando las amenazas y la hostilidad entre él y los docentes.				
30	Logra el equilibrio de poder entre los protagonistas del conflicto dentro de la institución educativa.				
31	Detecta disturbios cuando estos se están gestando y toman medidas para calmar a los involucrados.				
32	Gestiona los esfuerzos de confrontación propiciando actos positivos para cada una de las partes.				

<b>Formación de equipos de trabajo</b>					
33	Promueve entre los miembros de los equipos de trabajo un alto nivel de responsabilidad.				
34	Cuida que ningún miembro no sea valorado, que todos sean tratados como parte integral del equipo de trabajo.				
35	Recompensa y reconoce el desempeño de un integrante más que al equipo de trabajo.				
36	Sostiene que los integrantes del equipo son capaces de sobreponerse a las dificultades, reconociendo las amenazas.				
37	Comparte la misión y la visión con el equipo de trabajo, por lo que todos en la institución educativa se sienten comprometidos.				
38	Es buen conductor del equipo porque está disponible a escuchar e interpretar lo que dicen en una reunión de trabajo de los equipos de trabajo.				
39	Fomenta la comunicación y el trato personal buscando que la relación entre los integrantes de los equipos de trabajo no sea meramente profesional.				
40	El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo cuando trabajan en equipo.				
41	Presenta una lista de las actividades que realizarán los equipos de trabajo en una semana completa.				

## 9. Escala diagn3stica:

### 9.1 Escala general de la variable independiente: Competencias gerenciales

#### 9.1. Escala general de la variable independiente:

Variable independiente	Intervalo	Nivel
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>	0 - 33	Muy deficiente
	34 - 66	Deficiente
	67 - 99	Regular
	100 - 132	Eficiente
	133 - 164	Muy eficiente

#### 9.1.1. Escalas especficas por dimensiones

Dimensiones	Intervalo	Niveles
Logro de metas	0 – 6	Muy deficiente
	7 – 12	Deficiente
	13 – 18	Regular
	19 – 25	Eficiente
	26 – 32	Muy eficiente

Dimensiones	Intervalo	Niveles
Comunicaci3n horizontal	0 – 6	Muy deficiente
	7 – 12	Deficiente
	13 – 18	Regular
	19 – 25	Eficiente
	26 – 32	Muy eficiente

<b>Dimensión</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
Motivación laboral	0 – 6	Muy deficiente
	7 – 12	Deficiente
	13 – 18	Regular
	19 – 23	Eficiente
	24 – 28	Muy eficiente

<b>Dimensión</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
Manejo de conflictos	0 – 8	Muy deficiente
	9 – 15	Deficiente
	16 – 22	Regular
	23 – 29	Eficiente
	30 – 36	Muy eficiente

<b>Dimensión</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
Formación de equipos	0 – 8	Muy deficiente
	9 – 15	Deficiente
	16 – 22	Regular
	23 – 29	Eficiente
	30 – 36	Muy eficiente

Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Nunca	=	1
A veces	=	2
Casi Siempre	=	3
Siempre	=	4

## **10. Validación y confiabilidad:**

La validez del instrumento se hizo por juicio de 10 expertos, que a continuación mencionamos:

- \* Doctor Pedro Otoniel Morales Salazar
- \* Doctor Jonatan Alexander Mendoza Ibáñez
- \* Doctor Mariano Agustín Rosario Vereau
- \* Doctor Wilver Quispe Ramos
- \* Doctor Blanca Soledad Sánchez Mercado
- \* Doctor Edita Soledad Gonzales Rodríguez
- \* Doctor Consuelo Rosalía Tantalean Smith
- \* Doctor Elvira Libertad Castillo Núñez
- \* Doctor Luis Morales Urquizo
- \* Doctor Juan Carlos Espejo Lázaro

### **1. Nombre:**

Cuestionario de Gestión de los procesos pedagógicos

### **2. Autora:**

Mg. Castillo Pestana Zoila Rosa

### **3. Objetivo:**

Determinar el nivel de la gestión de los procesos pedagógicos como resultado de la influencia de las competencias gerenciales de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.

### **4. Normas:**

Es fundamental que las respuestas de los directores sean objetivas, honestas y sinceras para que de esta manera se pueda tener una información real.

Es importante tener en cuenta el tiempo empleado por cada encuesta realizada.

## 5. Usuarios (muestra):

Los usuarios que van a colaborar con nuestra investigación, quienes serán encuestados son un total de 30 Directores de las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

## 6. Unidad de análisis:

Directores de las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.

## 7. Modo de aplicación:

- El presente instrumento de evaluación está estructurado en 55 ítems, agrupadas en las cuatro dimensiones de Gestión de los procesos pedagógicos y su escala es de 1, 2, 3 y 4 puntos por cada ítem.
- Los Directores deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 30 minutos y utilizará un bolígrafo o lápiz para dar sus respectivas respuestas.

## 8. Estructura

Nº	ÍTEMS	NUNCA (1)	A VECES (2)	CASI SIEMPR E (3)	SIEMPR E (4)
<b>Dirección escolar con liderazgo pedagógico</b>					
1	Establece metas importantes y medibles del aprendizaje al iniciar el año escolar.				
2	Comunica de manera clara a los docentes las metas establecidas en forma democrática.				
3	Involucra al personal que labora en la institución educativa en el proceso de				



	manera que se consiga claridad y consenso a cerca de las metas.				
4	Sitúa como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo.				
5	Demuestra claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo para el mejoramiento escolar.				
6	Presenta capacidades críticas para obtener recursos en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.				
7	Se Implica directamente en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas.				
8	Proporciona modelos formativos y sumativos feedback a los docentes de la institución educativa.				
9	Demuestra preocupación por el logro de la calidad de la enseñanza, en particular del aprendizaje.				
10	Fomenta la coherencia y alineación entre las áreas curriculares para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.				
11	Desarrolla liderazgo que promueve en el profesorado de su institución educativa el desarrollo profesional.				
12	Participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional de cada uno de ellos.				
13	Se preocupa por el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones de clases durante el año escolar.				
14	Brinda un entorno ordenado dentro y fuera de las aulas de la institución educativa.				

15	Práctica relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso de los docentes.				
<b>Planificación transformadora</b>					
16	Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar.				
17	Diagnostica la influencia del entorno familiar y social, en el aprendizaje de los estudiantes.				
18	Valora la importancia de la información del entorno familiar y social de los estudiantes como insumo para la planificación escolar.				
19	Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos.				
20	Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.				
21	Convoca a los docentes y padres de familia para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar.				
22	Analiza las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social.				
23	Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes.				
24	Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que				

	contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación con la institución educativa.				
<b>Organización participativa</b>					
25	Conduce su institución educativa de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico.				
26	Genera condiciones para el logro de los resultados establecidos en la institución educativa.				
27	Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la institución educativa, centrándose en los aprendizajes.				
28	Establece relaciones interpersonales positivas con el personal de la institución educativa.				
29	Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa.				
30	Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con todo el personal que labora en la institución educativa.				
31	Toma en cuenta las necesidades e individualidades del personal educativo en atención a la diversidad.				
32	Evita cualquier tipo de discriminación entre el personal que labora en la institución educativa.				
33	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.				

34	Trasmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo.				
35	Genera compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.				
<b>Evaluación y mejora continua</b>					
36	Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte del personal que labora en la institución educativa.				
37	Permite compartir la información de la vida de la institución educativa generada a través de diversas fuentes.				
38	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.				
39	Utiliza herramientas pertinentes de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones en favor de la mejora de los aprendizajes.				
40	Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.				
41	Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa.				
42	Implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para hacer públicos los resultados de la institución educativa.				
43	Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad educativa.				

44	Utiliza la información recogida para mejorar la gestión de la institución educativa.				
45	Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción en el personal que labora en la institución educativa.				
46	Promueve procesos de reflexión conjunta en el personal sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de institución educativa.				
47	Promueve una cultura de transparencia en todo el personal de la institución educativa.				
48	Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar.				
49	Identifica y prioriza los desafíos que requieren superar para lograr implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico.				
50	Convoca a la comunidad educativa a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados se han cumplido en un periodo específico.				
51	Consensua las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la institución educativa.				
<b>Tecnología e información</b>					
52	Facilita la disponibilidad a las computadoras y asesoramiento a lo que				

	se requiere para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.				
53	Usa la informática para los análisis estadísticos y procesos de seguimiento que hacen análisis del proceso educativo.				
54	Utilizan con mayor frecuencia la comunicación virtual para enviar y recibir información y documentos con los docentes sobre el proceso pedagógico de la institución educativa.				
55	Ha creado página web institucional, para la difusión de una buena imagen institucional.				

## 9. Escala diagnóstica:

### 9.1 Escala general de la variable dependiente: Gestión de los procesos pedagógicos

Variable dependiente	Intervalo	Nivel
<b>GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>	0 – 44	Muy deficiente
	45 – 88	Deficiente
	69 – 132	Regular
	133 – 176	Eficiente
	177 – 220	Muy eficiente

zoilarosacp@hotmail.com

#### 9.2.1. Escala específica por dimensiones

Dimensiones	Intervalo	Niveles
-------------	-----------	---------

Dirección escolar con liderazgo pedagógico	0 – 12	Muy deficiente
	13 – 24	Deficiente
	25 – 36	Regular
	37 – 48	Eficiente
	49 – 60	Muy eficiente

Dimensión	Intervalo	Niveles
Planificación transformadora	0 – 7	Muy deficiente
	8 – 14	Deficiente
	15 – 21	Regular
	22 – 26	Eficiente
	27 – 36	Muy eficiente

Dimensión	Intervalo	Niveles
Organización participativa	0 – 9	Muy deficiente
	10 – 18	Deficiente
	19 – 27	Regular
	28 – 36	Eficiente
	37 – 44	Muy eficiente

Dimensión	Intervalo	Niveles
Evaluación mejora continua	0 – 13	Muy deficiente
	14 – 26	Deficiente
	27 – 39	Regular
	40 – 52	Eficiente
	53 – 64	Muy eficiente
Dimensión	Intervalo	Niveles
	0 – 3	Muy deficiente

Tecnología e información	4 – 6	Deficiente
	7 – 9	Regular
	10 – 12	Eficiente
	13 – 16	Muy eficiente

Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Nunca	=	1
A veces	=	2
Casi Siempre	=	3
Siempre	=	4

#### **10. Validación y confiabilidad:**

La validez del instrumento se hizo por juicio de 10 expertos, que a continuación mencionamos:

- \* Doctor Pedro Otoniel Morales Salazar
- \* Doctor Jonatan Alexander Mendoza Ibáñez
- \* Doctor Mariano Agustín Rosario Vereau
- \* Doctor Wilver Quispe Ramos
- \* Doctor Blanca Soledad Sánchez Mercado
- \* Doctor Edita Soledad Gonzales Rodríguez
- \* Doctor Consuelo Rosalía Tantalean Smith
- \* Doctor Elvira Libertad Castillo Núñez
- \* Doctor Luis Morales Urquizo
- \* Doctor Juan Carlos Espejo Lázaro



**ANEXO 9: Constancia de realización del trabajo de investigación**  
Emitida por la institución

**CONSTANCIA DE REALIZACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 04-TSE con RUC N° 20539889622, domiciliado en Alexander Fleming N° 213-2015, Urb. Daniel Hoy le, debidamente representado por el Dr. Juan Carlos Espejo Lázaro con DNI N° 19079694.

**HACE CONSTAR:**

Que, la **Mg. ZOILA ROSA CASTILLO PESTANA**, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, está autorizada para que realice su estudio de investigación, titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS DE LOS DIRECTORES DE LA UGEL N° 04 TRUJILLO-2018**, y en el mes de diciembre del presente, se aplicará dos Instrumentos de Recolección de Datos, consistente en un cuestionario de Competencias gerenciales y un cuestionario de Procesos pedagógicos dirigido a los Directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04-Trujillo-2018.

Se expide la presente a solicitud escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

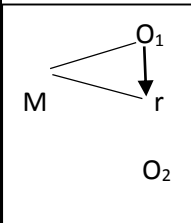
Trujillo, 17 de Diciembre del 2018



## ANEXO 10: Matriz de consistencia interna de la tesis

### TITULO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN: Competencias gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL N° 04 Trujillo-

2018

INTRODUCCION	MÉTODO			RESULTADOS	DISCUSION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	
<p><b>ESTUDIOS PREVIOS:</b> A nivel internacional tenemos a Hernández (2017) de la Universidad Enrique Díaz de León, México, tuvo el propósito de determinar el desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. Asimismo, Peña y López (2017), de la Universidad Libre. Bogotá-Colombia, tienen el propósito de determinar el efecto del Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa del jardín infantil Andy Panda.</p> <p>A nivel Nacional, contamos con Núñez y Díaz (2017) tienen el propósito de elaborar y valorar un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de educación básica regular en el contexto de la mejora continua de la calidad educativa. Tenemos a Álvarez (2017), su objetivo fue determinar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de los directores pertenecientes a la UGEL 04, Red 27 de Comas</p> <p>A nivel Regional, contamos con Quezada (2018) de la Universidad</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Competencias gerenciales</p> <p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b> Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, actitudes que necesita un director para ser eficiente y eficaz en una amplia gama de labores gerenciales, en su institución educativa, cabe señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos. (Hellriegel et al. 2002)</p>	<p>Logro de metas</p>	<p>Destreza para generar ideas creativas Capacidad de aceptar riesgos creativos Preocupación por la capacitación del personal docente Inteligencia para la interrelación</p>	<p><b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:</b> - <b>Por su finalidad:</b> Básica - <b>Por su carácter:</b> No experimental - <b>Por su naturaleza:</b> Cuantitativa - <b>Según la orientación que asume:</b></p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b> No experimental</p> <p><b>DISEÑO:</b> Correlacional causal</p> 	<p><b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS:</b> En competencias gerenciales es el nivel regular que predomina con 48% (34 directores), seguido de los niveles eficiente con 37% (26 directores), deficiente con 11% (8 directores), los niveles muy deficiente y muy eficiente con 2% cada uno (1 director). En gestión de procesos pedagógicos es el nivel regular que predomina con 58% (42 directores), seguido de los niveles eficiente con 29% (20 directores), deficiente con 9% (6 directores), y los niveles muy deficiente y muy eficiente con el 2% (1 director) cada uno.</p> <p><b>PRUEBAS DE HIPÓTESIS:</b> El valor Tau-b de Kendall es 0,407 con una significancia de</p>	<p>Se observa que al ser encuestados los directores de la UGEL 04 TSE, el nivel que predomina en la variable competencias gerenciales es el regular con 34% (48 directores), seguido de los niveles eficiente con 37% (26 directores) y deficiente con 11% (8 directores), los niveles muy deficiente y muy eficiente con 2% cada uno. Al hacer el análisis respectivo de los resultados obtenidos es evidente que el 61% de los directores constituyen la mayoría que no están desarrollando eficientemente sus competencias gerenciales lo que se ve reflejado en la baja calidad educativa en las instituciones en que fueron designados. Sólo el 13% de los directores tienen conocimiento y están llevando a la práctica las competencias gerenciales que se exige en la actualidad para lograr calidad educativa en nuestras instituciones educativas. Esto significa</p>	<p>Los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018 en la variable competencias gerenciales, el 48% están en el nivel regular; el 37%, en el nivel eficiente; el 11%, en el nivel deficiente, el 2% en el nivel muy deficiente y muy eficiente respectivamente.</p> <p>Los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018 en la variable gestión de procesos pedagógicos, el 58% están en el nivel regular; el 29%, en el nivel eficiente; el 9%, en el nivel deficiente, el 2%, en el nivel muy deficiente y el 2% en el nivel muy eficiente.</p> <p>En las dimensiones de la variable independiente, competencias gerenciales, el nivel que predomina es el regular, en el orden siguiente: dimensión Comunicación horizontal con 49%, dimensión motivación laboral con 72%, dimensión manejo de conflictos con 49% y dimensión formación de equipos de trabajo con 40%, con excepción de la dimensión logro de metas, que predomina el nivel deficiente con 39%.</p> <p>En las dimensiones de la variable dependiente, gestión de procesos pedagógicos, es el nivel regular que predomina en las dimensiones dirección escolar con liderazgo pedagógico con el 47%, evaluación y mejora continua con el</p>	<p>El director de una institución educativa debe utilizar la tecnología, para innovar una comunicación virtual, es decir, basadas en páginas web para compartir información, creación de plataformas para intercambiar ideas, además debe realizar convenios interinstitucional para realizar el análisis, diseño e implementación de aplicativos con la finalidad de aumentar el acceso a la información, transparencia y participación.</p> <p>El director de cada institución educativa debe formular y elaborar un plan de acción que mejore sus competencias gerenciales basado en la democracia, incentivando la colaboración activa de sus docentes, con una buena comunicación</p>
		<p><b>Comunicación horizontal</b></p>	<p>Identificación del personal a través de la comunicación Propagación de los valores de la cultura en la institución educativa Empleo adecuado de la comunicación en el diálogo con todo el personal</p>					

<p>Privada Antenor Orrego, Trujillo; quien tiene el propósito de determinar el <i>liderazgo</i> estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo -2016. Ulloa, (2015); de la UCV-Trujillo, tiene el propósito de determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa del IESTP "Nueva Esperanza", La Esperanza-Trujillo 2015.</p> <p><b>TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN LAS VARIABLES:</b> La variable independiente competencias gerenciales, según Londoño, et al. (2010), son todos los comportamientos que están asociados a la experiencia, conocimiento y capacidad emocional. Las competencias de gestión se relacionan con las destrezas gerenciales; son procesos aprendidos mediante la experiencia a través del trabajo diario que con el tiempo se convierten en hábitos en las personas, por lo que estarán en condiciones de lograr los resultados que esperan.</p> <p>La variable dependiente Procesos pedagógicos, Según MINEDU, (2012) son definidos como el conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, con el cual emprende el colectivo de una escuela liderada por el equipo directivo, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes.</p>	<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b> Las competencias gerenciales que permiten a los directores tener una buena gestión están relacionadas con un buen logro de metas, al practicar una comunicación horizontal, aplicar bien la motivación laboral, en especial tener tino en el manejo de conflictos entre el personal que labora en la institución educativa y formar equipos de trabajo que demuestren responsabilidad. (Montero, 2015).</p> <p><b>ESCALA DE MEDICION:</b> <b>Ordinal</b> Deficiente = 0 – 4 Malo = 5 – 8 Regular = 9 – 12 Bueno = 13 – 16 Excelente = 17 – 20</p>	<p><b>Manejo de conflictos</b></p> <p><b>Formación de equipos de trabajo</b></p>	<p>Interacción de las instituciones públicas y privadas y la sociedad. Normatividad de culturalidad. Accesibilidad a recursos económicos Infraestructura</p> <p>Diagnóstico de las causas de los conflictos Manejo con diplomacia situaciones y personas difíciles Capacidad de interpretación de las emociones Propicia actos positivos entre cada una de las partes del conflicto detectado</p> <p>Promoción de un alto nivel de responsabilidad en los integrantes de un equipo de trabajo. Comparte la misión y visión de la institución educativa Conducción de un equipo de trabajo Prevención para el trabajo en equipo</p>	<p>75 directores de la UGEL 04 TSE.</p> <p><b>MUESTRA:</b> 70 directivos</p> <p><b>MUESTREO:</b> <b>No probabilístico por conveniencia</b></p> <p><b>TECNICA:</b> <b>La encuesta</b></p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> <b>El cuestionario</b></p>	<p>0.000 que es menor al 0.01% de significancia estándar (<math>p &lt; 0.01</math>), el <math>Rho = 0,501</math>, <math>p</math>-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal muy significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo - 2018.</p>	<p>que debemos estar preocupados, la idea es que todos los directores deben desarrollar competencias gerenciales, referente a lo que Londoño, et al. (2010) señalan, con respecto a la planeación, organización y administración de proyectos; delegación de funciones, utilización eficiente de recursos y manejo adecuado de las reuniones con personas de su organización u otras organizaciones. Los mismos que están asociados a la experiencia, conocimiento y capacidad emocional. Estas competencias gerenciales pueden ser adquiridas mediante el aprendizaje formal, o con la experiencia en el trascurso de la labor gerencial que realiza en la institución educativa. Por lo tanto, los resultados obtenidos tienen concordancia con Aristimuño, Guaita y Rodríguez (2010) en el trabajo de investigación que realizaron sobre "Las Competencias Gerenciales en la Gestión de Instituciones de Educación Superior", quienes también indican que las competencias gerenciales comprenden:</p>	<p>83% y tecnología e información con el 46%; organización participativa con el 47%, con excepción de la dimensión planificación transformadora que predomina el nivel eficiente con el 73%.</p> <p>La relación de las variables competencias gerenciales y gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018; de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.407 con un valor de significancia = 0.000 y al Rho de Spearman = 0.501 con un valor de significancia = 0,000; es causal moderada significativa porque el <math>p</math>-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la dimensión logro de metas de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0,519 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,630 con un valor de significancia = 0,000; es causal moderada significativa porque el <math>p</math>-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la dimensión comunicación horizontal de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.506 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,618 con</p>	<p>horizontal, clara y coherente en su debido momento con la finalidad de mejorar la gestión de los procesos pedagógicos y por ende la imagen de la institución educativa.</p> <p>A los directores de las instituciones educativas de la UGEL 04 TSE deben elaborar e implementar sus propia estrategias de competencias gerenciales empezando hacer un análisis de las necesidades, expectativas y percepciones de la gestión de los procesos pedagógicos en función al diagnóstico realizado integrar a todos los actores educativos teniendo en cuenta que los docentes debes ser participantes activos, ser actores del desarrollo institucional, porque ellos valoran la importancia de sus intervenciones en toma de decisiones.</p> <p>A la UGEL 04 TSE debe tener en cuenta por lo menos dos capacitaciones al año sobre competencias gerenciales para todos los directores sin excepción y sus respectivas planas</p>
---	---	--	--	--	---	---	--	--

<p><b>JUSTIFICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Valor teórico</b>, no existen estudios de esta naturaleza.</li> <li>- <b>Relevancia social</b>, depende de las fortalezas de los directivos de las instituciones educativas.</li> <li>- <b>Implicaciones prácticas</b>, se crea una alternativa de mejorar el trabajo de los directivos para que integren lo social y lo administrativo.</li> <li>- <b>Unidad metodológica</b>, se realizó según los procedimientos metodológicos que exige la investigación científica.</li> <li>- <b>Conveniencia</b>, se busca mejorar las competencias gerenciales para realizar una buena gestión de los procesos pedagógicos en las IIEE de la UGEL 04 Trujillo Sur Este.</li> </ul> <p><b>PARADIGMA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES:</b></p> <p>Según Escudero (2001, p.86) el paradigma del liderazgo pedagógico no limita a la gestión, se centra en cómo mejorar la educación ofrecida por la institución educativa. El modo como se gestiona los procesos pedagógicos influye en el desarrollo de la institución educativa, especialmente en su misión respecto a la forma como los docentes organizan y realizan la enseñanza y como los estudiantes aprenden.</p> <p><b>PROBLEMA:</b></p> <p>¿Cuál es la a relación causal entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los Directores en las instituciones educativas de la UGEL 04 Trujillo Sur Este?</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p>Gestión de los procesos educativos</p> <p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b></p> <p>Función que genera y sostiene en la institución educativa las estructuras administrativas y pedagógica de las acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, con el cual emprende el colectivo de la institución educativa liderada por el equipo directivo, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes de calidad en los estudiantes. (MINEDU, 2012).</p> <p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p> <p>Acciones que permiten el buen desempeño del director demostrando capacidad en la dirección escolar con liderazgo pedagógico, aplicando una planificación transformadora, con</p>	<p><b>Dirección escolar con liderazgo pedagógico</b></p> <p><b>Planificación transformadora</b></p> <p><b>Organización participativa</b></p>	<p>Establecimiento de metas y expectativas</p> <p>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</p> <p>Planificación, coordinación y evaluación de las enseñanzas y del currículo</p> <p>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</p> <p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.</p> <p>Diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje</p> <p>Diseño participativo de los instrumentos de gestión escolar de acuerdo a las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje</p> <p>Promueve espacios y mecanismos de participación y organización en la toma de decisiones para el cumplimiento de las</p>	<p><b>MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS</b></p> <p><b>Técnicas de procesamiento de datos:</b></p> <p>1. Se aplicó dos cuestionarios, uno sobre las competencias gerenciales, con sus respectivas dimensiones. Otro cuestionario sobre la gestión de los procesos pedagógicos con sus respectivas dimensiones.</p>	<p>el liderazgo, las habilidades de dirección, pensamiento estratégico, gestión del talento humano y resolución de problemas. Por lo que es importante tener mucho en cuenta el Marco de Buen Desempeño del Directivo que señala los componentes que tienen las competencias gerenciales de un directivo para que logre desempeñarse con eficiencia en su institución educativa, donde tiene la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos y logrando que los aprendizajes sean el centro de toda la organización educativa.</p> <p>Se observa que el 30.0% de los directores perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en gestión de los procesos pedagógicos, a diferencia que el 20% de los directores perciben un nivel regular en gestión de los procesos pedagógicos y un nivel eficiente en competencias gerenciales, además se observa que el 7.1% de los directores perciben un nivel eficiente en gestión de los procesos pedagógicos y en competencias</p>	<p>un valor de significancia = 0,000; es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la dimensión motivación laboral de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.453 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,538 con un valor de significancia = 0,000 es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la dimensión manejo de conflictos de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.412 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0.507 con un valor de significancia = 0,000 es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la dimensión formación de equipos de trabajo de la variable competencias gerenciales y la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.454 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,530 con un valor de significancia = 0,000; es causal moderada</p>	<p>directivas, con la finalidad de realizar una eficiente y productiva gestión de los procesos pedagógicos, a la vez crear una red social para que interactúen los directores y expongan sus experiencias y logros.</p> <p>A las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) de la Región La Libertad deben crear una comisión integrada por personas idóneas en competencias gerenciales y en gestión de los procesos pedagógicos para que se encarguen del monitoreo y acompañamiento a los directores para dar cumplimiento al Marco del buen desempeño del directivo emanado del MINEDU, fomentando el dialogo para rescatar las experiencias, propuestas y soluciones, además crear un espacio de colaboración entre las UGELs.</p> <p>A la Gerencia Regional de Educación de La Libertad (GRELL) establecer estrategias para que todos los directores desarrollen competencias gerenciales con la</p>
---	---	--	--	--	---	---	--

<p><b>HIPÓTESIS:</b> <b>Hipótesis de investigación</b> Existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p><b>Hipótesis nula</b> No Existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Existe relación causal significativa entre la dimensión liderazgo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018. Existe relación causal significativa entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018. Existe relación causal significativa entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones</p>	<p>habilidades en organización participativa, con bastante conocimiento en evaluación y mejora continua, dando mucha importancia en el empleo de la tecnología e información virtual. (Bolívar, 2010).</p> <p>Para medirlo se aplica un cuestionario de 50 ítems.</p> <p>Así mismo los intervalos de la escala de medición son:</p> <p>Muy deficiente (0 -40) Deficiente (41 – 80) Regular (81 – 120) Eficiente (121 – 160) Muy eficiente (161-1200)</p> <p><b>ESCALA DE MEDICION:</b></p> <p>Ordinal de tipo Likert</p>	<p><b>Evaluación y mejora continua</b></p>	<p>metas de aprendizaje. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes</p> <p>Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje</p>	<p>2. Se elaboró la matriz de datos, tablas y figuras estadísticas.</p> <p><b>Técnicas de análisis de datos</b></p> <p>Estadística descriptiva: Estadísticos o medidas de tendencia central: Media aritmética, desviación estándar, varianza.</p> <p>Se realizó la prueba no paramétrica de Kolmogorov Smirnov, se obtuvo la distribución no Normal con nivel del 5%.</p> <p>Y se usó la Estadística inferencial: La prueba de Tau-b de Kendal y el Rho de Spearman</p> <p>Se utilizó el Software de Estadística para Ciencias Sociales (SPSS v24). Y Excel</p>		<p>gerenciales. Como se puede evidenciar que al cruzar los datos se tiene que no hay muchos problemas en ambas variables, lo que es confirmado mediante el valor Tau-b de Kendall = 0.407 con una significancia de 0.000 (<math>P &lt; 0.01</math>) y el Rho = 0,501, p-valor = 0.000; demostrándose que existe una relación causal moderada significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos pedagógicos de los directores de la UGEL 04 Trujillo – 2018, lo que permite rechazar la hipótesis nula. De acuerdo a estos resultados, consideramos la importancia de la investigación de Peña y López (2017), "Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa del jardín infantil Andy Panda". Universidad Libre. Bogotá-Colombia, quienes a partir de la identificación de funciones y de roles dentro de los procesos gerenciales del jardín infantil, establecen un orden estratégico e identificación en el</p>	<p>significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la variable gestión de procesos pedagógicos, como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = 0.595 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,682 con un valor de significancia = 0,000, es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall = -0,227 con un valor de significancia = 0.023 y el Rho de Spearman = -0,253 con un valor de significancia = 0,034, es causal significativa porque el p-valor es menor que 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau b de Kendall</p>	<p>finalidad de que realizan una eficiente gestión de los procesos pedagógicos en sus respectivas instituciones educativas en aras de conseguir una buena educación para la población estudiantil de la Región La Libertad.</p>
---	--	--	--	---	--	--	---	---

<p>educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Existe relación causal significativa entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Existe relación causal significativa entre la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión organización participativa de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en</p>		<p><b>Tecnología e información</b></p>	<p>Disposición de computadoras y asesoramiento en el uso de la informática para comunicarse virtualmente y difundir una buena imagen institucional.</p>			<p>organigrama; en el cual se identificaron las problemáticas que permitieron sugerir estrategias que involucran las capacidades y las fortalezas de las docentes partiendo de las necesidades que con anterioridad se identificaron. Asimismo se observó que hay participación activa de los estudiantes, demostrando mayor interés y motivación en las actividades propuestas. Además se debe tener presente a Chiavenato (2006, p. 146) porque nos explica que es a través de la gerencia, que se planifica, organiza, dirige y controla; utilizando los recursos, humano, físico y financiero, con el único fin de lograr objetivos y niveles de eficiencia y calidad para realizar una adecuada gestión administrativa de la organización.</p>	<p>= 0.585 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0.660 con un valor de significancia = 0,000, es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau-b de Kendall = 0,525 con un valor de significancia = 0.000 y el Rho de Spearman = 0,610 con un valor de significancia = 0,000, es causal moderada significativa porque el p-valor es menor que 0.01; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p> <p>La relación de la variable competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la variable gestión de procesos pedagógicos como función de los directores de la UGEL 04 Trujillo, 2018, de acuerdo a la prueba Tau-b de Kendall = -0,257 con un valor de significancia = 0.013 y el Rho de Spearman = -0,309 con un valor de significancia = 0,009, es causal significativa porque el p-valor es menor que 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.</p>
---	--	--	---	--	--	---	--

<p>las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018. Existe relación causal significativa entre competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b>  <b>Objetivo general</b>  Determinar la relación causal que existe entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>  <b>a) Objetivos diagnósticos</b>  - Identificar el nivel de las competencias gerenciales de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  - Identificar el nivel de gestión de los procesos pedagógicos por parte de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  - Identificar el nivel de las dimensiones: logro de metas, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos y formación de equipos de las competencias gerenciales de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  - Identificar el nivel de las dimensiones: dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, evaluación y mejora</p>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>continua, y tecnología e información de los procesos pedagógicos por parte de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p><b>b) Objetivos de contrastación:</b>  Determinar la relación causal entre la dimensión logro de metas de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  Determinar la relación causal entre la dimensión comunicación horizontal de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  Determinar la relación causal entre la dimensión motivación laboral de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  Determinar la relación causal entre la dimensión manejo de conflictos de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  Determinar la relación causal entre la dimensión formación de equipos de trabajo de las competencias gerenciales y la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.  Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la</p>								
---	--	--	--	--	--	--	--	--



<p>dimensión dirección escolar con liderazgo pedagógico de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión planificación transformadora de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión evaluación y mejora continua de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p> <p>Determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la dimensión tecnología e información de la gestión de procesos pedagógicos de los directores en las instituciones educativas de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018.</p>								
<p><b>PROPUESTA:</b></p>	<p>I. Fórmula Legal</p> <p>II. Exposición de motivos</p> <p>III. Análisis Costo – Beneficio</p> <p>IV. Efectos de la norma sobre la legislación nacional</p>							

**ANEXO 11: Panel fotográfico**









