



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Competencias directivas y trabajo en equipo en instituciones  
educativas públicas de una UGEL de Tashuayo. Arequipa, 2022

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Sanchez Mamani, Patricia Melissa ([orcid.org/000-0002-9337-8808](https://orcid.org/000-0002-9337-8808))

**ASESOR:**

Dr. Alvarado Rojas, Fernando Eugenio ([orcid.org/0000-0002-5220-9696](https://orcid.org/0000-0002-5220-9696))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

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

**LIMA - PERÚ**

**2022**

### **Dedicatoria**

Dedico esta investigación antes que nada a Dios, por mi existencia y haberme dado a mi madre Olguita, mujer extraordinaria, quien siempre luchó por brindarme una buena educación a pesar de las limitaciones y por inculcarme valores fundamentales como la responsabilidad, perseverancia, honestidad y respeto. A mi esposo y en particular a mis hijos Jhosue y Piero que son mi mayor estímulo y el motor que me impulsan a superarme cada día.

### **Agradecimiento**

Mi eterno agradecimiento a quienes han colaborado con la realización del presente trabajo, a los maestros y doctores de la universidad César Vallejo quienes con sus enseñanzas hicieron posible mi crecimiento profesional, a mi asesor, quien con su paciencia y comprensión ha hecho posible la realización de mi tesis, a mis colegas y amigos Rosita y Wilmer por acompañarnos en este proceso y apoyarnos para lograr nuestro grado de maestría, a los directivos de la institución en la cual laboro por su disposición en el llenado de la encuesta y su apoyo constante.

## Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	20
3.1 Tipo y diseño de la investigación	20
3.2 Variables y operacionalización	21
3.3 Población, muestra y muestreo	22
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	22
3.5 Procedimientos	23
3.6 Método de análisis de datos	24
3.7 Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	42
ANEXOS	48

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Variables de estudio	23
Tabla 2 Instrumentos y variables	23
Tabla 3 Baremo de la variable 1 y sus dimensiones	24
Tabla 4 Baremo de la variable 2 y sus dimensiones	25
Tabla 5 Tabla de contingencia de Competencias Directivas y Trabajo en equipo	26
Tabla 6 Tabla de contingencia de la Competencia de impacto e influencia y el Trabajo en equipo	27
Tabla 7 Tabla de contingencia de Competencia de desarrollo de los otros y Trabajo en equipo	28
Tabla 8 Tabla de contingencia de Competencia de entendimiento interpersonal y Trabajo en equipo	29
Tabla 9 Prueba de normalidad	30
Tabla 10 Prueba de asociación y correlación para la hipótesis general	31
Tabla 11 Prueba de asociación y correlación de la primera hipótesis específica	31
Tabla 12 Prueba de asociación y correlación para la segunda hipótesis específica	32
Tabla 13 Prueba de asociación y correlación para la tercera hipótesis específica	33

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Gráfico de barras de Competencias directivas y Trabajo en equipo	26
Figura 2 Gráfico de barras de la Competencia de impacto e influencia y el Trabajo en equipo	27
Figura 3 Gráfico de barras de la Competencia de desarrollo de los otros y Trabajo en equipo	28
Figura 4 Gráfico de barras agrupadas de la Competencia de entendimiento interpersonal y Trabajo en equipo	29

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa. La investigación fue aplicada, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transeccional o transversal. La muestra estuvo conformada por 50 directivos, el instrumento aplicado fue el cuestionario para ambas variables, se consideró tres dimensiones para cada variable.

Los resultados reflejan una alta relación, positiva y baja entre las competencias directivas y el trabajo en equipo ( $\chi^2 = .001$ ;  $p = .000$ ;  $Rho = .346$ ). Entre la dimensión competencia de impacto e influencia y la variable trabajo en equipo hay una significancia en su relación, esta relación es positiva y baja ( $\chi^2 = .006$ ;  $p = .006$ ;  $Rho = .387$ ). Existe una relación significativa, positiva y moderada entre la dimensión competencia de desarrollo de los otros y la variable trabajo en equipo ( $\chi^2 = .000$ ;  $p = .000$ ;  $Rho = .565$ ). Entre la dimensión competencia de entendimiento interpersonal y la variable trabajo en equipo existe una relación significativa, esta relación es positiva y baja ( $\chi^2 = .007$ ;  $p = .001$ ;  $Rho = .349$ ).

**Palabras clave:** Competencias directivas, competencia de impacto e influencia, competencia de desarrollo de los otros, competencia de entendimiento interpersonal, trabajo en equipo.

## Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between managerial skills and teamwork in public educational institutions of a UGEL in Tasahuayo. Arequipa. The research was applied, with a quantitative approach, non-experimental correlational transactional or cross-sectional design. The sample consisted of 50 managers, the instrument applied was the questionnaire for both variables, three dimensions were considered for each variable.

The results reflect a high, positive and low relationship between managerial skills and teamwork ( $\chi^2 = .001$ ;  $p = .000$ ;  $Rho = .346$ ). Between the competence dimension of impact and influence and the teamwork variable there is a significance in their relationship, this relationship is positive and low ( $\chi^2 = .006$ ;  $p = .006$ ;  $Rho = .387$ ). There is a significant, positive and moderate relationship between the competence dimension of development of others and the teamwork variable ( $\chi^2 = .000$ ;  $p = .000$ ;  $Rho = .565$ ). There is a significant relationship between the interpersonal understanding competence dimension and the teamwork variable, this relationship is positive and low ( $\chi^2 = .007$ ;  $p = .001$ ;  $Rho = .349$ ).

**Keywords:** Management skills, impact and influence skills, others development skills, interpersonal understanding skills, teamwork.



## I. INTRODUCCIÓN

Las competencias directivas en la gestión educativa a nivel mundial se han convertido en un pilar de logro de la calidad educativa y en consecuencia del desarrollo de la sociedad, es por ello importante y necesario que quienes asumen el cargo de directivos sean personas capacitadas para cumplir dichas expectativas. De acuerdo a Morillo (2017) en varios países de Latinoamérica como Argentina, México, Chile, Cuba, Perú y otros se ha implementado las evaluaciones de desempeño del directivo, que, si bien busca la transformación paso a paso del directivo para cumplir adecuadamente su función, este es un proceso complejo, cuyos resultados se verán con el tiempo. A su vez se ha generado una preocupación en quienes asumen este cargo, para actualizarse y capacitarse en busca de la mejora personal y colectiva, Maturell y Valiente (2017).

Para Rodríguez (2017) muchos docentes que han asumido un cargo de dirección lo han hecho en búsqueda de un status, un reconocimiento como autoridad, satisfacer un ego o simplemente buscan sentirse más importantes en relación a los demás y han cubierto un puesto al azar, con desconocimiento de lo que realmente implica el cargo y muchos de ellos aún están sentados frente a un escritorio con un paradigma no acorde a las necesidades educacionales actuales. De allí que la dirección escolar viene siendo una preocupación en los últimos tiempos y se busca implementar políticas educacionales que destierren la aún existente dirección tradicional que gestiona de manera vertical y que asume una postura renuente frente a estos cambios, por ello es necesario gestionar más el liderazgo pedagógico que la gestión administrativa y ello conlleva una constante actualización directiva, que responda a los nuevos desafíos de la sociedad.

Soto (2019) identificó la importancia del directivo en la gestión escolar como eje que central de quien dependen muchas decisiones para gestionar la calidad educativa de una institución, por otro lado, Gunter y Fitzgerald (2017) reconocieron la importancia del liderazgo educativo en el transcurso de los años, en el desarrollo de los sistemas educativos, este liderazgo se considera como una “nueva gestión” cuya problemática radica entre las tensiones existentes entre los individuos y los contextos. En definitiva, el interés por el directivo y la importancia del directivo como gestor ha sido una preocupación constante a través de la historia y en

Latinoamérica se refleja en los últimos años, donde se da importancia a las cualidades que debe desarrollar un directivo y como éste debe dirigir a su comunidad educativa, sobre todo a su personal, para que mediante un trabajo coordinado y en equipo logren superar o mejorar aquello que los limita para brindar una educación de mejor calidad. En el mismo sentido Flessa et al. (2018) manifestaron que las competencias directivas en Latinoamérica se vienen desarrollando de manera pausada en contraste al resto del mundo. Así mismo, Tobón y Herrera (2017) consideraron que recae en el director una gran responsabilidad en la conducción de una IE, motivo por el cual debe buscar la mejora personal, teniendo como herramientas su experiencia profesional, su autoformación, capacidades, habilidades personales y de relación con los otros, capacidad organizativa de modo que conduzca su liderazgo al logro de los objetivos que tiene la educación. Por su parte Charán y Bossidy (2003) citados por Codina (2010) manifestaron que los directivos por más que apliquen estrategias eficientes en su gestión, al término no logran los objetivos planteados. O sea que no basta con aplicar estrategias, técnicas o métodos por si solos, estos deben ir de la mano con una alta capacidad de desarrollo de competencias directivas, que involucran el desarrollo de habilidades personales, interpersonales, pedagógicas y administrativas, las cuales en conjunto responden a la demanda actual, con resultados óptimos y deseables.

En nuestro país se ha implementado el marco del buen desempeño directivo en el cual se plasman políticas educacionales centradas en los aprendizajes, involucrando al equipo directivo como quienes lideran e inspiran al logro de las metas a todos quienes integran la comunidad educativa de la IE de manera conjunta y compartida. En comparación con políticas educacionales de otros países latinoamericanos los resultados de la evaluación del desempeño directivo varían, mientras unos países hacen uso de los mismos para seleccionar a un director, otros lo consideran como parte de su proceso formativo.

Una de las características que hace que una institución educativa sea eficiente, efectiva y competitiva está relacionada con el desempeño de quienes laboran en ella, éste además de darse de forma individual, requiere de la relación que se establece con los otros integrantes de la IE, una buena y adecuada comunicación, una interrelación favorable que conlleve a un exitoso trabajo en

equipo. Para que el trabajo en equipo sea óptimo influyen varios factores como una buena y sana convivencia, el compromiso de quienes laboran en la IE y lo fundamental la capacidad que deben tener los directivos de la IE para fomentar un ambiente laboral favorable. Pérez et al. (2009) dieron a conocer que en los últimos tiempos las organizaciones educativas requieren de la participación en el trabajo en equipo estableciendo nuevos espacios, afiliación o identificación con la institución educativa junto con el compromiso de sus miembros, como alternativa a este espacio globalizado y multicultural y es que para saber trabajar en equipo se presentan muchas dificultades y proponen el coaching como estrategia para mejorar este aspecto de manera que el cambio se de manera sustancial y duradera, se concluye que sin un buen equipo de trabajo no hay un compromiso de mejora de la organización.

Las competencias/habilidades directivas pueden beneficiar el trabajo en equipo desde el desempeño de los cargos directivos, así mismo según la investigación, la habilidad que promueve el trabajo en equipo se ha considerado necesaria en el ámbito educativo para lograr las metas institucionales, Pérez (2020). De igual manera Puertas (2019) consideró que las competencias directivas con las que cuenta el líder, deben promover el trabajo en equipo alentando, conduciendo y siendo parte de las acciones que ha de realizar el equipo, siendo parte de sus funciones contribuir el alto rendimiento de su personal en aras del logro de objetivos y metas planteados.

En una institución educativa de Arequipa las competencias directivas orientadas al trabajo en equipo, requiere de una atención en relación a la las necesidades que tienen los docentes para la mejora de su práctica pedagógica que en la actualidad se define como desempeño, la generación de espacios que promuevan el trabajo cooperativo/colaborativo orientadas a la mejora de los aprendizajes y el clima escolar, así como la planificación curricular articulada al contexto.

El problema general que se plantea es: ¿De qué manera se relacionan las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasahuayo, Arequipa, 2022?

Así mismo se formuló los siguientes problemas específicos: a) ¿De qué manera la competencia de impacto e influencia se relacionan con el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo, Arequipa, 2022?, b) ¿De qué manera la competencia desarrollo de los otros se relacionan con el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo, Arequipa, 2022?, c) ¿De qué manera la competencia de entendimiento interpersonal se relacionan con el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo, Arequipa, 2022?

El trabajo de investigación se justifica porque por medio de éste se busca mejorar las competencias directivas mediante actividades que permitan a los directivos identificar debilidades que limitan un óptimo trabajo en equipo, se proponen capacitaciones o actualizaciones para que el directivo pueda desarrollar cualidades y habilidades para el logro de metas y objetivos de IE de manera conjunta. Es importante que los directivos manejen habilidades personales para un adecuado control de emociones, resiliencia y empatía; habilidades de relaciones humanas para la creación de espacios favorables que propicien un mejor desempeño del docente mediante el trabajo conjunto y en equipo y habilidades del conocimiento pedagógico y administrativo relacionadas al cumplimiento de normas, procedimientos, documentación, lo que permitirá una gestión óptima de los recursos materiales y sobre todo humano. Así mismo, el presente trabajo de investigación pretende brindar aportes en cuanto a los resultados en contribución a la mejora de la calidad de la educación. La mejora de las competencias directivas y el trabajo en equipo contribuyen al desarrollo de las potencialidades del personal de la IE, lo cual conlleva al planteamiento de actividades que beneficien a los estudiantes, con la participación conjunta en diversos proyectos propiciados por la plana docente. Que esta información sirva a futuros investigadores como inicio de nuevas investigaciones para la mejora la calidad educativa mediante el trabajo en equipo de quienes conforman una IE de la mano de sus directivos. Tanto docentes, directivos, estudiantes y en sí toda la comunidad educativa se van a beneficiar con la presente investigación, puesto que es punto de partida para mejorar o fortalecer las competencias directivas y propiciar un óptimo trabajo en equipo.

El instrumento aplicado en esta investigación tiene un alto nivel de confiabilidad y ha sido aplicado solamente a directivos (directores, subdirectores y

coordinadores pedagógicos) siendo de utilidad para posteriores trabajos de investigación, puesto que existen limitadas investigaciones que relacionen las competencias directivas y el trabajo en equipo.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es: Determinar la relación que existe entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022.

Los objetivos específicos que se plantean son: a) Determinar la relación que existe entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022. b) Determinar la relación que existe entre la competencia de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022. c) Determinar la relación que existe entre la competencia de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022.

La hipótesis general que se plantea es: Existe una relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022.

También se determinaron las hipótesis específicas: a) Existe una relación significativa entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022. b) Existe una relación significativa entre la competencia de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022. c) Existe una relación significativa entre la competencia de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

A partir de la búsqueda de los antecedentes encontrados en los últimos años, relacionados con el presente trabajo de investigación internacionalmente se consideró a:

Castro et al. (2019) realizaron su investigación cuyo objetivo o finalidad fue determinar y conocer los diferentes niveles que involucraron el desarrollo de las competencias del líder docente para desempeñar cargos directivos en Chile, se incluyó en la muestra de 568 docentes de aula, se excluyó a los directivos, se consideró las dimensiones de incidencia de género, tiempo de experiencia en el cargo y nivel de preparación en competencias directivas, ellos fueron encuestados sobre las competencias que movilizan los directivos en el desempeño de su función. El enfoque de este trabajo de investigación fue cuantitativo, con un diseño transversal no experimental, se utilizó la escala de Likert para medir las competencias de liderazgo, cabe mencionar que en los resultados se observó la existencia de altos niveles de desarrollo en lo referente a una óptima comunicación efectiva, la cual es fundamental para propiciar el trabajo en equipo y también se evidenció la información y publicación oportuna y efectiva de proyecto de la institución (PEI), en la cual se considera la visión y la misión, en cuanto a la resolución de problemas y conflictos evidenciaron un desarrollo regular y los aspectos a mejorar se relacionan con la toma de decisiones asertivas y una transformación administrativa que garantice el éxito en la institución, también hicieron mención que una mayor y mejor profesionalización contribuirá a la mejora en los aspectos ya mencionados.

Bedoya et al. (2020) desarrollaron su trabajo de investigación en Colombia cuya finalidad fue determinar cómo los directivos se identifican con las competencias directivas en el ejercicio de su cargo, desde una perspectiva del cargo que ocupan (jerarquía), institución estatal o particular, género. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional de tipo descriptivo aplicaron un muestreo no probabilístico que consta de 1134 directivos, escogiendo de manera conveniente a quienes cuentan con las características según lo que se quiere investigar emplearon un cuestionario online en función a competencias administrativas y de gerencia relacionados al comportamiento y sus funciones. En el trabajo de investigación consideraron dentro

de la variable de las competencias directivas, el trabajo en equipo, en el cual considera ítems relacionados con el respeto de ideas y criterios hacia los miembros del equipo, así como el reconocimiento de los logros de quienes integran el equipo. Según los resultados se apreciaron que las variables menos valoradas son control y planeación y las más valoradas trabajo en equipo y liderazgo, cabe destacar que en los resultados que la competencia que se relaciona más con la gestión, es precisamente el trabajo en equipo. Una de las limitaciones del trabajo de investigación se presentó en la muestra, ya que al ser no probabilística restringió algunas situaciones predictivas y de proyección. Se hace una sugerencia para futuras investigaciones, determinar cómo los factores sociodemográficos y la realidad de la institución influyen en las competencias directivas.

Cejudo (2017) realizó una investigación que tuvo por finalidad recoger la opinión de orientadores escolares sobre las competencias emocionales y profesionales, el método de investigación aplicado se encuadra en los estudios ex post facto retrospectivos, aplicaron un muestreo no probabilístico por accesibilidad a 203 orientadores en función, los cuales pertenecen a instituciones educativas estatales de Castilla de la Mancha, España; de educación secundaria, bachillerato, primaria e inicial, los encuestados tienen una edad promedio de 35 años. De acuerdo a los resultados los encuestados manifestaron como competencias priorizadas la de gestión de convivencia, de trabajo en equipo, de interrelaciones innovación educativa, emocionales, comunicativas, metodológicas, científicas, de organización y tecnológicas. Así mismo, en los resultados se observó que los directivos le dan mayor importancia a formar docentes muy competentes, que gestionen una adecuada convivencia, que sepan trabajar en equipo, que sepan relacionarse asertivamente, que sean innovadores, que manejen sus emociones, que tengan capacidades comunicativas, metodológicas, organizativas y digitales. De las conclusiones podemos resaltar que las competencias profesionales son consideradas en un nivel alto y muy alto, resaltando las competencias emocionales e interpersonales como prioritarias. Es importante mencionar que consideraron que la carga laboral de los orientadores escolares, denominados en nuestro país directores, exige un control emocional propio y sensibilidad por las emociones ajenas, además, de la importancia de optimizar las relaciones interpersonales. Los orientadores educativos de nivel inicial y primaria muestran puntajes más elevados

en relación a las competencias emocionales e interpersonales, mientras que los de secundaria y bachillerato en las competencias organizativas y científicas. Concluyeron también que las mujeres manifiestan mayor competencia emocional.

Donoso y Benavides (2018) en su trabajo de investigación presentaron un análisis en la cual se apreció el desempeño de los directivos con la gestión educativa en Chile. Se realizó un estudio exploratorio con la aplicación de entrevistas a directivos de entidades educativas. La muestra fue intencionada en el sentido de la disposición de los directivos por participar, todos cuentan con una experiencia mínima de un año, de 40 instituciones educativas se seleccionaron a 25 directores, 6 subdirectores, 25 jefes pedagógicos, 19 inspectores. La finalidad del estudio fue entender el ejercicio y la función del director en el sistema estatal, rescataron la orientación en relación a las funciones que desempeñan quienes integran el equipo directivo en relación al trabajo en equipo y propuestas de mejora. Para los entrevistados lo más importante de la función de un director radica en liderar mediante proyectos educativos y propuestas de mejora, seguidamente se considera las funciones relacionadas con la gestión de las personas, los recursos materiales y financieros, finalmente consideraron la gestión pedagógica. En el trabajo también tomaron en cuenta las competencias/habilidades directivas que hacen viable el logro de metas y propiciar el trabajo en equipo; en el caso del directivo coordinador detallaron que una de sus funciones es fomentar un buen clima institucional que permita una sintonía armoniosa entre los miembros de la comunidad educativa, base para un adecuado trabajo en equipo. Por otro lado, los entrevistados en su mayoría manifestaron que una estrategia básica es la toma de decisiones mediante el consenso participativo, lo que refleja el respeto por las opiniones e ideas de todo el equipo. También se pudo identificar que en el estudio realizado existen 8 casos de resistencia de los docentes a involucrarse en el trabajo en equipo.

Corona et al. (2017) realizaron una investigación en México para proponer competencias directivas orientada a la autonomía en cuanto a la gestión en la educación básica y el liderazgo, desde una mirada de la supervisión en México que considera el contexto como base para mejorar la realidad en la que se encuentran los supervisores escolares. La metodología de la investigación fue cualitativa, pero, se evidencia la aplicación de la metodología cuantitativa al elegir una muestra de



329 personas para reconocer y elevar competencias directivas, estrategias y el aspecto personal. Esta investigación fue de diseño no experimental y se abordaron las competencias directivas en función a tres dimensiones: “competencias estratégicas, competencias intratéticas y de eficacia personal”. Los resultados referentes a la dimensión de las competencias de eficacia personal son considerados de menor prioridad, así como las competencias estratégicas que se relacionan con la habilidad del directivo para utilizar fortalezas, oportunidades en beneficio de su organización, como sus buenas relaciones. La competencia intratética es la priorizada en esta investigación, la cual básicamente se enfoca en la normativa y el quehacer organizacional. En esta investigación las competencias directivas se plasman de manera vertical a manera de autoritarismo y burocracia, que no permite el desarrollo de las mismas, ya que asumen una función pegada a la norma, al pie de la letra, cuando lo ideal sería gestionar con autonomía y liderazgo.

Sánchez y Galiano (2019) desarrollaron una investigación en España, relacionada a establecer nuevas estrategias en la gestión en relación a la comunicación y coordinación para generar mejores resultados en cuanto a la calidad educativa, la investigación tuvo un enfoque cualitativo y aplicaron entrevistas a los docentes, en cuanto a los resultados los encuestados han manifestado su satisfacción en el trabajo en equipo y en conjunto con sus colegas, optimizaron el compromiso y la motivación y sienten una mejora en su desempeño, también han experimentado autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas. Dentro de las conclusiones se encontró que las estrategias de trabajo en equipo son positivas, permitiendo una óptima coordinación entre docentes y socialización de experiencias exitosas, sin embargo, queda por ver aún como se irá mejorando en el transcurso del tiempo, puesto que esta investigación se desarrolló como un curso académico evaluable en distintos momentos en reuniones de la muestra elegida.

En el ámbito nacional se consideró la investigación realizada por Vela et al. (2020) quienes tuvieron como fin reconocer las competencias directivas desde la visión del marco del Buen Desempeño Directivo, la investigación fue de nivel aplicado, tipo descriptivo y diseño relacional. Se trabajó con una muestra de 60 docentes con cargo directivo de entidades estatales de la ciudad de Arequipa, se

consideró el uso de un diario de campo. Los resultados dieron a conocer que existe una limitada gestión en la institución y toma de decisiones, no se evidenció estrategias que en conjunto o mediante el trabajo colegiado mejore las condiciones de gestión escolar, existe carencia de competencias para la elaboración (habilidad pedagógica y administrativa). Así mismo, encontramos que, en la reflexión o autoevaluación del personal directivo, identificaron sus propias debilidades o dificultades en su desempeño, avocándose a la cultura organizacional. En este trabajo de investigación se evidenció la existencia de la necesidad para propiciar en los directivos una participación en la elaboración de documentos de gestión, que consolide las capacidades de liderazgo, lo cual se relaciona con el trabajo en equipo de todo el personal.

Casas (2019) desarrolló una investigación cuyas variables son el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en Lima, este trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño transeccional, trabajaron con una muestra 3 directivos, 44 docentes y 280 estudiantes. Manejaron una hipótesis alterna que buscó determinar la presencia de una relación positiva del liderazgo del directivo y el desempeño del profesor. De las conclusiones se pudo extraer que las competencias pedagógicas del directivo optimizan el desempeño del docente, de lo contrario este será deficiente. La principal función del líder directivo se centró en brindar las condiciones, mediante sus competencias directivas para la mejorar los resultados de los aprendizajes. Así mismo la investigación afirmó que existe un nexo entre cómo asumen el liderazgo los directores y cómo es el actuar de los docentes, si éste se centra en el aspecto pedagógico, puede lograrse mejores desempeños, por otro lado, si se centra solamente en lo administrativo y lo burocrático los docentes tendrán un menor desempeño.

Núñez y Díaz (2017) en su trabajo de investigación buscaron elaborar y evaluar un perfil de competencias gerenciales para quienes dirigen una institución educativa básica, enmarcada en normas que rigen a nivel internacional en aras de mejorar la calidad de la educación. En lo que se refiere a la metodología del trabajo de investigación que se realizó fue de tipo aplicada, ésta se realizó con una muestra de 340 profesionales de tres regiones del país. Dentro de las competencias que deben poseer los directivos se detallan, el liderazgo, el manejo de dirección y la

gestión transformacional de cambio, así como proyectos de innovación para el logro de metas y objetivos. Los resultados enmarcan el perfil del director en tres competencias, las cuales fueron denominadas específicas: manejo de liderazgo, manejo de gestión compartida del cambio y manejo de dirección. Por otro lado, los resultados reflejan que la “alta dirección” se concreta en un proyecto estratégico en el cual se define la visión compartida, la misión, los objetivos estratégicos, que involucra un proyecto participativo en el que se consideraron las demandas de todos los miembros de la comunidad educativa, aspectos importantes que propician un adecuado trabajo en equipo. De las conclusiones se rescató la idea de que, las competencias gerenciales son muy diversas, pero concuerdan a pesar de las diferentes aristas que se evidenciaron, se puede decir que estas se centran en lo concerniente al manejo de personal, intrapersonal y liderazgo en sí, también se concluye que, las competencias directivas están en constante cambio y quienes dirigen una institución educativa deben estar en constante formación y es precisamente esta última, donde suele radicar el problema, ya que muchos de los directores de instituciones educativas no han recibido la capacitación que se requiere para dirigir las escuelas y los colegios del Perú y han asumido el cargo con su preparación para desempeñarse como docente, cuya función dista mucho de la dirección.

Menacho et al. (2019) realizaron una investigación aplicada a instituciones educativas de nivel inicial de Lima, determinaron como las competencias administrativas de las directoras influyen en la calidad del servicio educativo. Su investigación fue de tipo básica y de diseño transversal y no experimental. Se eligieron a 155 docentes del nivel inicial como muestra del trabajo de investigación, se pudo encontrar en los resultados que el 71,3% del personal docente de inicial consideran que las directoras del nivel Inicial han desarrollado las competencias administrativas que permitió una adecuada gestión escolar, lo que conlleva a que el 85% de las encuestadas perciban que brindan una educación de calidad. Podemos extraer de las conclusiones que el esfuerzo de los directivos y la comunidad educativa son esenciales para el adecuado manejo de la IE y la adhesión entre el equipo docente y directivo propician la mejora del servicio educativo que se brinda. Así mismo encontramos que la administración de una IE requiere de habilidades personales, interpersonales y de gestión para llegar a los

integrantes de la misma y potenciar la eficiencia del equipo para alcanzar los objetivos propuestos. Se concluyó también que las competencias administrativas como parte de la gestión son decisivas para mejorar los niveles de calidad educativa.

Puertas (2019) realizó una investigación en la que pretende relacionar las habilidades directivas/competencias directivas con el trabajo en equipo, el diseño de la investigación fue descriptiva correlacional, se aplicó el instrumento a 20 docentes, se utilizaron 2 cuestionarios, uno para la variable habilidades directivas y otros para la variable trabajo en equipo, de acuerdo a los resultados establecieron una relación directa entre ambas variables, también cabe mencionar que las habilidades directivas tienen un buen porcentaje de relación con la cohesión de los integrantes de la comunidad educativa, cumplimiento de las normas, clima y confianza, dimensiones relacionadas con el trabajo en equipo. De la discusión de la investigación se pudo rescatar que, la dimensión de liderazgo y el trabajo en equipo tienen alta significancia de relación.

Las competencias directivas se encuentran enmarcadas en el ámbito gerencial y administrativo de las empresas, pero con el transcurrir de los años estas concepciones y sus aplicaciones cada vez se hacen más presentes en el ámbito educativo, puesto que, las entidades educativas vienen siendo vistas como empresas, en las cuales la productividad del personal se tiene que optimizar, pero, para ello, quienes dirigen las instituciones educativas tiene que contar con cualidades, capacidades, habilidades, competencias que hagan posible tener “satisfecho” al personal permitiendo que la institución educativa alcance los objetivos trazados. Sin embargo, en educación, se debe tomar en cuenta diversas aristas, como, por ejemplo, si se trata de una institución estatal o de gestión privada, del nivel inicial, primaria, secundaria o superior, si es una institución de convenio, entre otras características que las diferencian una de la otra. Por otro lado, cuando nos referimos a los directivos, el accionar de los mismos dependen de las características antes mencionadas, sin embargo, se pueden establecer ciertas competencias directivas que orienten su labor en la IE y cómo estas van a ser decisivas en el trabajo en equipo eficiente, de quienes laboran y a quienes ellos dirigen.

Luego del análisis de los antecedentes, desarrollaremos las bases teóricas que van a servir de respaldo al presente trabajo de investigación, es importante mencionar que con el transcurso de los años y más aun últimamente el tema de competencias directivas - variable 1, han sido definidas y estudiadas por varios autores.

Remontarse a la literatura de las competencias implica valorar muchos aportes de psicólogos, quienes han tenido como base teórica el conductismo, el constructivismo, las inteligencias múltiples, estas concepciones han sido tomadas en el ámbito educativo, buscando valorar el actuar del estudiante más que la teoría o el conocimiento.

La UNESCO define la competencia con el hecho de desarrollar “capacidades complejas que permiten pensar y actuar en diversos ámbitos.” Esta concepción resalta las capacidades de pensar y actuar, lo que involucra capacidades complejas que involucran aportes teóricos de Hegel, Piaget, Vygotsky relacionados con el enfoque del constructivismo. Minedu (2014) en el marco del buen desempeño directivo considera tres aspectos a tomar en cuenta referente a lo que la competencia, primero, el “saber hacer” en una determinada realidad, como se desempeña el directivo en su realidad, segundo optimizar “el saber hacer” actuando de manera metódica, reflexiva y practicar la autoevaluación para la mejora constante, tercero, actuar con ética y moral para un liderazgo transformacional.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005) citado por Castro et al. (2019) afirmaron que las competencias son el conjunto de capacidades que al movilizarse permiten dar respuestas a diferentes situaciones o necesidades de manera asertiva. Este conjunto de actitudes, habilidades, conocimientos son que refleja una persona en cualquier contexto, Le Boterf (2000) citado por Castro et al. (2019).

Hellriegel et al. (2017) manifestaron que las competencias directivas han sido más estudiadas en el ámbito administrativo, esto involucra que los directores adquieran capacidades administrativas de planeación, organización, dirección y control. También la definen como el conjunto de habilidades, aptitudes y actitudes para actuar con eficiencia.

La UNESCO (2011) citado por Quispe (2020) consideró de importancia la formación de los directivos en lo que ha gestión respecta, esta autoformación o

actualización debe permitir a los directivos empaparse de estrategias, conocimientos y recursos para dirigir una IE, basándose en valores y principios en respeto, la justicia, la pertinencia, la eficacia y eficiencia y la trascendencia.

Riera (2005) citado por Cortez (2021) señaló que las competencias directivas son susceptibles de aprendizaje, considerando la capacidad de la persona en relacionarse con su contexto de manera eficiente y eficaz, utilizando sus habilidades comunicativas y desarrollando otras como la automotivación, la criticidad, la capacidad de dirigir, el control del estrés en situaciones de presión, el conocimiento para la consolidación de objetivos trazados.

Cardona (1999) citado por Cortez (2021) habló de las competencias directivas estrategias las cuales están orientadas a la economía; las competencias intratélicas que permite un mejor desempeño del personal en base a la confianza y el compromiso y las de eficacia personal orientadas fundamentalmente a las relaciones interpersonales adecuadas.

Bibliográficamente podemos encontrar una serie clasificaciones en relación a las competencias directivas, podemos mencionar a Martínez et al. (2016) propusieron una especie de modelo de competencias directivas que considera cinco aspectos: "a) Competencia auto personal y autoaprendizaje, b) Competencia para la planeación y gestión estratégica, c) Competencia del enfoque de calidad, d) Competencia tecnológica e innovación y e) Competencia multicultural".

Puga y Martínez (2008) consideraron cinco competencias directivas para escenarios globales que garantizan el éxito de la persona en el cargo directivo en base al comportamiento habitual y observable del mismo: a) Competencia orientada al conocimiento, b) Competencia de liderazgo, 3) habilidad de comunicación, d) Valores éticos y e) Trabajo en equipo.

Arbaiza (2011) citado por Núñez y Díaz (2017) propusieron un modelo basado en cinco competencias: 1) Manejo personal: referido a un conjunto de habilidades de la persona, considera dentro de ellas el control emocional, la creatividad, la capacidad crítica para resolver problemas, la confianza en la capacidad propia y la capacidad de aprender 2) Manejo de acción: referidas a la organización y planificación, implica competir, tener iniciativa, fijarse metas, informarse; 3) Competencias de manejo de entorno: relacionadas al entorno laboral, como afrontar problemas y buscar la mejor solución, adaptabilidad,

flexibilidad, tolerancia, toma de decisiones; 4) Manejo interpersonal: se relaciona con la comunicación, atención a necesidades; y, 5) Manejo de la influencia: involucra la capacidad de guiar asertivamente a un grupo, contagiar entusiasmo, negociar.

Spencer y Spencer (1993) citados por Soler et al. (2011) ampliaron las concepciones de McClelland y Boyatzis, y propusieron un modelo de competencias directivas genéricas, las cuales son resultado de muchas investigaciones en las cuales se diferencian de otras existentes por su nivel de desempeño superior. Estas competencias son: 1) Impacto e influencia, esta competencia se basa en la impresión que causa el directivo en toda la organización, se relaciona con la capacidad de producir confianza, credibilidad, así mismo, tiene que ver con dosificar el impacto de sus actuaciones y expresiones hacia los demás, esta competencia es trascendental. 2) Orientación al logro, consiste en identificar cuáles son los logros propios y de los demás y plantear objetivos en función a los resultados, el directivo debe buscar la mejora del desempeño del grupo mediante la comprensión interpersonal. 3) Trabajo de equipo y cooperación, esta competencia es fundamental y debe darse entre los directivos hacia el resto del personal, consiste en involucrar a todo el equipo haciendo uso de la cooperación y la negociación. 4) Pensamiento analítico, este tipo de pensamiento es muy racional y continuo, consiste en hacer un análisis de una determinada situación, identificar sus causas y anticiparse a resultados contrarios a lo esperado. 5) Iniciativa, significa ir más allá de las labores y funciones, se puede considerar el hecho de aprovechar las oportunidades y anticiparse a situaciones, se evidencia el manejo eficiente frente a situaciones de crisis. 6) Desarrollo de otros, se centra en las habilidades comunicativas y de las formas como es la relación con los demás, mediante esta competencia se promueve la potencialización de las habilidades del otro, se promueve el entrenamiento de los demás con la finalidad de maximizar las habilidades y competencias del equipo. 7) Autoconfianza, Se refiere a la autovaloración del directivo en cuanto a la confianza en las capacidades propias, es capaz de manejar la adversidad en beneficio de la organización. 8) Entendimiento interpersonal, hace referencia a la capacidad de identificar las necesidades e intereses de los demás, aunque no lo manifiesten, también hace referencia al conocimiento de las fortalezas y debilidades del equipo que lidera. 9)

Directividad y asertividad, en esta competencia se toma en cuenta el esfuerzo del trabajador, en caso que no beneficie a la organización, puede prescindir de sus servicios actuando de manera asertiva, establece niveles exigentes, pero sostenibles, esta competencia exige asumir problemas de manera frontal y directa. 10) Búsqueda de información, competencia referida al conocimiento continuo. 11) Liderazgo de equipo, cuando el directivo toma el mando en ciertas situaciones junto con la organización. 12) Pensamiento conceptual, capacidad de identificar incoherencias entre acciones e informaciones, identifica problemas que otros no perciben.

Muñoz y Marfán (2011) citado por Iturra y Cancino (2018) establecieron una clasificación de dos competencias directivas, la primera como competencias conductuales, que se relacionan a las actitudes y aspectos personales del directivo y las competencias funcionales relacionadas a la capacidad del director en dirigir a la comunidad educativa en la realización de proyectos, redes y buena convivencia escolar.

En lo referente a la variable 2 se consideró la siguiente teoría: Caracciolo (2002) manifestó que las definiciones de equipo y trabajo en equipo se han reducido a ver un conjunto de personas estrechándose en un abrazo, es muy diferente grupos de trabajo que equipos de trabajo. Bajo la misma idea Trechera (2003) estableció una diferencia clara entre grupos de trabajo y equipos de trabajo, en lo referente al grupo de trabajo hay un interés común, una distribución del trabajo en las mismas proporciones, cada uno cumple su parte, hay carencia de compromiso, las conclusiones son personales, no hay comprensión del contexto, no hay un carisma organizacional y no se requiere la autoevaluación, por otro lado, en el trabajo en equipo hay una meta definida, se distribuye el trabajo por habilidades, existe comunicación entre los miembros, existe alguien que coordine, el mérito es de todo el equipo, hay compromiso, las conclusiones son colectivas, existe la práctica de valores y la autoevaluación se da en todo el proceso.

Fernández (2006) citado por Climént (2017) dio una definición de competencia colectiva (trabajo en equipo) como un conjunto de competencias individuales las cuales se encadenan y complementan con las competencias de todos y cada individuo al hacerlas suyas, enriquecerán y pondrán en práctica las colectivas.



Según Robbins y Judge (2013) es la relación entre dos o más, que juntos buscan alcanzar objetivos comunes y específicos. Hellriegel y Slocum (2004) manifestaron que involucra un número de personas que cooperativamente logran metas y evalúan acciones en periodos de tiempo. Furnham (2001) dio a conocer la importancia de que este equipo de personas tenga claras las reglas, funciones y se sientan comprometidos en la responsabilidad del cumplimiento de sus funciones.

Madrigal (2009) definió el trabajo en equipo como una forma de grupo particular con características bien definidas que la diferencian de otras agrupaciones, entre ellas se destaca que, los integrantes participan constantemente y tiene la capacidad de dar a conocer sus experiencias con los demás miembros, de esa forma su visión y perspectiva se incrementa beneficiándose tanto el individuo, como el grupo. Así mismo, frente a los logros alcanzados, se comparte el reconocimiento y satisfacción dejando de lado el individualismo y valorando el esfuerzo de los demás. La organización se beneficia de los esfuerzos particulares, que en conjunto permite alcanzar lo propuesto en cuanto a meta y objetivos. Todos los miembros del equipo asumen con responsabilidad y compromiso el cumplimiento de sus funciones, con eficacia y eficiencia, los equipos de trabajo no deben ser muy numerosos se sugiere un máximo de 5 integrantes.

Blyton (2000) citado por Ardila y Gómez (2005) diferenciaron el trabajo en equipo en: a) profundo, en el que además del beneficio económico que hay se busca un reconocimiento de objetivos; b) superficial, en el que se realiza un trabajo solo por el beneficio económico.

Davis y Newstrom (2003) citado por Ardila y Gómez (2005) mencionaron que son por lo menos cuatro los requisitos que aportan para que se dé un trabajo en equipo óptimo a) ambiente sustentador, b) habilidades en cuanto a los roles, c) objetivos, d) recompensas, en resumen, se debe tomar en cuenta al empleado y no solo a la organización, de lo contrario no podemos hablar de un trabajo en equipo.

Chiavenato (2015) señaló tres características del trabajo en equipo: Primera, "Objetivos claros y visión compartida", todos los trabajadores de la organización deben tener claridad en torno al motivo por la cual se preserva la organización, las cuales tienen que ser de pleno entendimiento y conocimiento por parte de los miembros del equipo y a la vez tener las pautas claras respecto a la visión de la

organización y la misión de la misma, ya que ellas enfocan hacia dónde va la organización y cuál es su razón de ser, orientando así al equipo a conseguir lo tan deseado por las organizaciones; visión compartida y cooperación, hacer el trabajo de forma responsable, respetando el esfuerzo de los demás actuando de manera empática fomentando las tareas en equipo con la cooperación de todos, el actuar de los trabajadores deben estar enfocados bajo la perspectiva de la organización donde la ejecución de las tareas por el logro de objetivos refleje la satisfacción de todos los miembros del equipo de trabajo. Segunda, roles y posiciones, está establecido a los puestos y las funcionalidades concretas a hacer por quienes trabajan en la organización, cada uno debe conocer y cumplir su función, el rol que cumple cada trabajador se encuentra ya enmarcado de manera descriptiva en cada organización según el ámbito en el que desenvuelve, los cuales son determinados a causa de la organización demostrando de forma descriptiva lo que cada colaborador debe hacer en el lapso de sus tareas cotidianas. Tercera: “Las decisiones de colaboración y liderazgo compartido”, no debe existir los aspectos burocráticos que limite acciones del equipo, se debe considerar consensos, nada debe ser impuesto, respecto al liderazgo, este debe rotar en función a las necesidades, de esta forma el equipo se empodera logrando autonomía para crear e innovar.

Vélez, et al. (2019) sostuvieron que, en relación a las competencias directivas y el trabajo en equipo un buen líder tiene la capacidad de identificar en los demás sus fortalezas, bien orientadas y aprovechadas fortifican el equipo y por ende el desempeño colectivo. En el mismo sentido Rada y Gonzales (2017) hicieron mención a un liderazgo que transmita a los demás el carisma de la institución, que contagie el compromiso, la disciplina, la comunicación, las buenas y adecuadas relaciones interpersonales y sobre todo el compartir experiencias en favor de todo el equipo. Por otro lado, un buen líder debe saber lidiar a favor de la institución con la diversidad, diferencias, ideologías, presiones, mediante la negociación y mantenerla estable. Así mismo, el líder debe mantenerse actualizado en cuanto al manejo de equipos, habilidades comunicativas y toma de decisiones. En tal sentido nuestro país cuenta con un Programa de Formación y capacitación para directores y subdirectores en cómo deben gestionar con liderazgo pedagógico, todo ello a la luz del Marco del Buen Desempeño del Directivo MINEDU (2014).

Leithwood (2009) citado por Donoso y Benavides (2018) conceptualizaron el liderazgo como la habilidad que se tiene para influenciar en los otros y conducir a sus miembros hacia el mismo horizonte. En la actualidad se requiere líderes que motiven a sus miembros a ser parte del logro de objetivos mayores, que vayan más allá de lo que se propone, que sean proactivos en beneficio de la educación, Donoso et al. (2014).

Leithwood et al. (2019) hicieron énfasis de un desempeño del equipo, en el sentido que, si una institución educativa mejora, es porque los maestros sienten el apoyo del equipo directivo, para ello se deben brindar espacios para que los docentes innoven, compartan experiencias exitosas, aprendan de manera conjunta para lograr cambios positivos mayores

Para el presente trabajo de investigación se consideró en la primera variable de competencias directivas el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) citados por Soler et al. (2011) estas competencias son: 1) Impacto e influencia, 2) Desarrollo de otros, 3) Entendimiento interpersonal. Para la segunda variable se considera los aportes de Chiavenato (2015) quien propone tres características del trabajo en equipo: “1) Objetivos claros y visión compartida, 2) Distribución de roles y posiciones, 3) Decisiones de colaboración y liderazgo compartido”.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

El trabajo de investigación fue de tipo aplicada, se consideró el aporte investigativo - científico que se brindará a una UGEL de Arequipa en relación a las competencias directivas y el trabajo en equipo.

Padrón (2006) manifestó que la investigación aplicada se orienta en la fundamentación del saber y la utilización de los conocimientos para enriquecer una problemática y su contexto la cual requiere intervención para ser mejorada o transformada y determinar la probabilidad de que un prototipo pueda resolver la situación problema.

El diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo correlacional transeccional o transversal, puesto que explica la incidencia de las competencias directivas en el trabajo en equipo, no se manipula ni interviene el objeto de estudio. Según Hernández (2014) este diseño no permite que las variables sean manipuladas, sólo se analizan los hechos o sucesos en su contexto para analizarlos posteriormente y es transversal porque los datos se recolectan permiten su descripción e incidencia en un momento determinado.

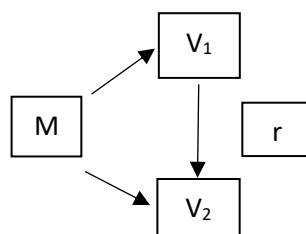
La investigación fue de nivel descriptivo correlacional, puesto que, las competencias directivas pueden relacionarse con el trabajo en equipo en las instituciones educativas. Para Sabino (1986) esta investigación se basa en hechos reales, observables, los cuales pueden detallarse para una correcta interpretación, considerando fenómenos semejantes que evidencian comportamientos de la realidad estudiada.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo ya que las variables fueron medidas para determinar la incidencia propuesta en la hipótesis. Según Hernández, et al. (2014) sostuvieron que éste enfoque se basa en mediciones numéricas para los datos que se van a recolectar y el análisis estadístico cuyos resultados permiten comprobar la hipótesis o descartarla para formular otras nuevas.

En la investigación se enuncia la hipótesis de acuerdo a la realidad y cómo se relacionan las competencias directivas en el trabajo en equipo, por ello, se utilizará el método hipotético-deductivo. Según Behar (2008) este método se basa

en determinar la veracidad o falsedad de lo que se propone en la hipótesis la cual se pone a prueba en base a su constatación empírica.

El siguiente esquema corresponde a una investigación correlacional entre las variables que son objeto de estudio



Donde:

M: Directivos de una UGEL

V1: Competencias directivas

V2: Trabajo en equipo

### 3.2 Variables y operacionalización

La operacionalización de las variables se estableció con la medición de los datos recolectados los cuales se analizaron mediante la estadística. Ávalos (2014) manifestó que, consiste en dividir los elementos de la estructura de las variables en dimensiones, las cuales se expresan en indicadores a los cuales se observa y mide, estos a su vez se cuantifican y miden y a partir de sus resultados se arriban a conclusiones.

**Variable1:** competencias directivas.

**Definición conceptual:** MINEDU (2014) en el marco del buen desempeño directivo definió la competencia directiva como saber que hacer en una realidad determinada, lo que implica un conjunto de habilidades personales como el compromiso, la disposición, el conocimiento, la moral y la ética y el asumir la responsabilidad según las decisiones tomadas.

**Definición operacional:** la medición de esta variable se basó en sus tres dimensiones: Impacto e influencia, Desarrollo de otros, Entendimiento interpersonal. Se utilizó 8 indicadores de escala ordinal: autocontrol, planificación y organización, tolerancia a la presión, toma de decisiones, comprensión interpersonal, motivación de los demás, negociación, gestión de personas. Para esta variable se consideró 23 preguntas, bajo los criterios de la escala ordinaria de Likert, considerando los valores "1" = nunca hasta, "2" = Casi nunca, "3" = A veces, "4" = Casi siempre y "5" = Siempre.

**Variable 2:** trabajo en equipo.

**Definición conceptual:** Según Madrigal (2009) el trabajo en equipo es un tipo de grupo particular en los cuales el rol participativo y de socialización de sus miembros alcanza niveles óptimos que promueven el enriquecimiento personal y colectivo, así como su visión, el trabajo conjunto permite el logro de objetivos planteados y el reconocimiento involucra a todos los miembros.

**Definición operacional:** Para esta variable se midieron tres dimensiones: Objetivos claros y visión compartida, Distribución de roles y posiciones, Decisiones de colaboración y liderazgo. Se consideró 6 indicadores: Visión y misión, consensos, distribución de funciones, conocimientos de habilidades propias y de los demás, trabajo coordinado, empoderamiento del equipo. Se elaboraron 19 preguntas también de escala ordinal, considerando la escala ordinaria de Likert, dónde "1" = nunca hasta, "2" = Casi nunca, "3" = A veces, "4" = Casi siempre y "5" = Siempre.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

La totalidad de directivos de instituciones públicas de convenio de una UGEL de Arequipa fueron la población que incluye a directivos de instituciones de jornada escolar completa y jornada regular. Arias (2006) definió la población como un conjunto de personas con características semejantes, puede ser finita o infinita. Se debe delimitar la población con precisión, cuando la población es pequeña puede a su vez ser la muestra.

La muestra 50 directivos de instituciones públicas de convenio de una UGEL de Arequipa. Según Tamayo y Tamayo (2006) estableció la muestra como un procedimiento que permite distribuir la población o colectivo, es un subconjunto de la población.

El muestreo fue de tipo no probabilístico simple intencional por conveniencia. De acuerdo a Castro (2003) la muestra no probabilística se basa en el criterio de quien investiga y puede ser intencional y orientado al objetivo planteado.

### **3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó como técnica la encuesta para la recolección de datos que permitió operacionalizar de las variables competencias directivas y trabajo en equipo.

Hernández et al. (2006) consideraron la encuesta como un instrumento basado en preguntas de acuerdo a las variables a medir, es la más usada.

**Tabla 1**

*Variables de estudio*

	Variable 1	Variable 2
Variable	Competencias directivas	Trabajo en equipo
Técnica	Encuesta	Encuesta

El instrumento para recoger información para la investigación fue el cuestionario elaborado con preguntas cerradas preestablecidas. Según Hernández (2014) el cuestionario es un instrumento elaborado a base de preguntas de acuerdo a las variables ya operacionalizadas.

**Tabla 2**

*Instrumentos y variables*

	Variable 1	Variable 2
Variable	Competencias directivas	Trabajo en equipo
Técnica	Cuestionario de preguntas cerradas	Cuestionario de preguntas cerradas

### 3.5 Procedimientos

Se llevó a cabo el planteamiento del problema del trabajo de investigación, posteriormente se respaldó el marco teórico indagando sobre investigaciones relacionadas con las variables, tomando en cuenta las variables, dimensiones e indicadores se elaboró el cuestionario, siendo validado por tres expertos; posteriormente se aplicó el cuestionario a una muestra de prueba de diez directivos no pertenecientes a la población considerada para el trabajo de investigación, se estableció la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Cronbach (1951) citado por Peña et al. (2022) mencionaron que para determinar la confiabilidad de un instrumento este coeficiente se calcula considerando la varianza de cada ítem y de sumatoria de los ítems de cada encuestado, los resultados se

analizan en un parámetro de 0 – 1, mientras estos se acerquen más a la unidad el instrumento es más confiable.

Así mismo, se solicitó mediante documento el permiso a la representante de la entidad de convenio para la aplicación del cuestionario de manera presencial / virtual (formularios de Google) según acuerdo. Se explicó a los directivos el protocolo del instrumento y el objetivo de la investigación, los datos fueron recabados en el programa Excel.

### 3.6 Método de análisis de datos

El estudio investigativo utilizó un enfoque cuantitativo que implicó el uso necesario de la estadística como método para el tratamiento de la información, los datos recolectados fueron tratados en el software SPSS, este tratamiento estadístico sirvió para analizar, interpretar y elaborar la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente se hizo el análisis correspondiente a las frecuencias que nos determinaron los porcentajes, las cuales fueron organizadas en tablas estadísticas y representadas en los gráficos correspondientes a la luz de las respuestas recogidas en el cuestionario.

#### Tabla 3

*Baremo de la variable 1 y sus dimensiones*

	Niveles o rangos		
	Por desarrollar	En proceso	Desarrollada
Variable: Competencias directivas	23- 53	54 -84	85-115
D1: Impacto e influencia	8-18	19-29	30-40
D2: Desarrollo de otros	9-20	21-32	33-45
D3: Entendimiento interpersonal	6-13	14-21	12-30



**Tabla 4***Baremo de la variable 2 y sus dimensiones*

	Niveles o rangos		
	Por desarrollar	En proceso	Desarrollada
Variable 2: Trabajo en equipo	19-43	44-68	69-95
D1: Objetivos claros y visión compartida	5-11	12-18	19-25
D2: Distribución de Roles y posiciones	7-15	16-24	25-35
D3. Decisiones de colaboración y liderazgo compartido	7-15	16-24	25-35

### **3.7 Aspectos éticos**

La información que se recolectó de los directivos fue estrictamente confidencial y anónima, respetando la privacidad, el consentimiento informado y voluntario de los participantes, cuidando los requerimientos formales y legales en cuanto a los permisos. En el presente trabajo de investigación se respetó el derecho de autor, lo que se refleja en el uso adecuado de las normas APA y las fuentes bibliográficas correctamente citadas. Así mismo se da fe de que la información brindada en el presente trabajo se ha gestado en base a la veracidad, autenticidad y revisión de fuentes confiables y certificadas de la comunidad científica. La investigación se desarrolló conforme a las disposiciones de la universidad, considerando los lineamientos básicos de la ética en relación a la confidencialidad, privacidad y derechos de autor.

## IV. RESULTADOS

A continuación, los resultados descriptivos.

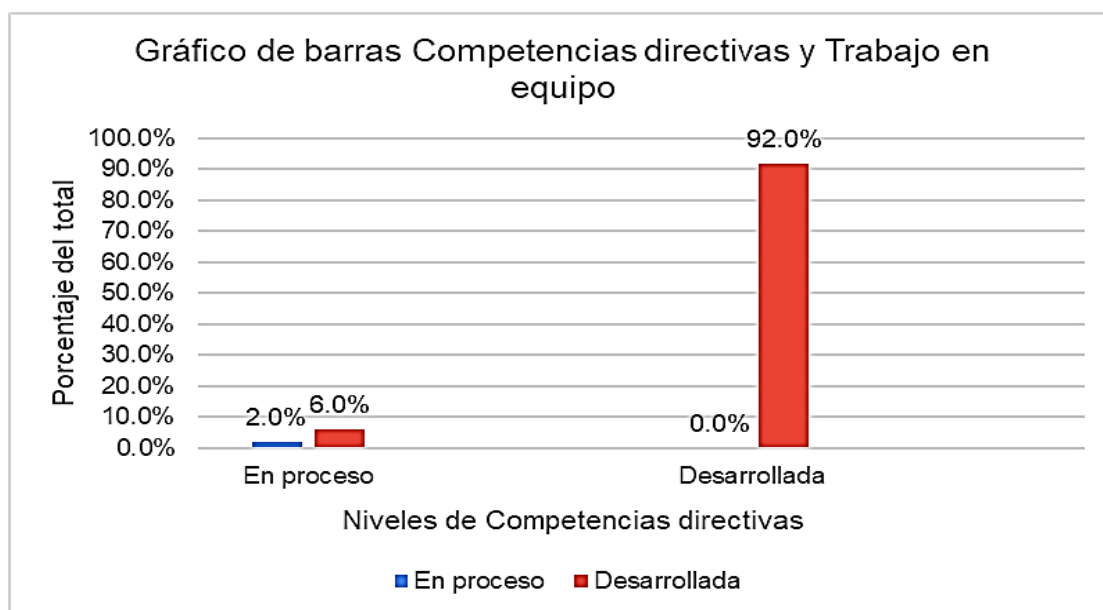
**Tabla 5**

*Tabla de contingencia de Competencias Directivas y Trabajo en equipo*

Variable	Nivel		Trabajo en equipo		Total
			En proceso	Desarrollada	
Competencias directivas	En proceso	Recuento	1	3	4
		% del total	2,0%	6,0%	8,0%
	Desarrollada	Recuento	0	46	46
		% del total	0,0%	92,0%	92,0%
Total		Recuento	1	49	50
		% del total	2,0%	98,0%	100,0%

**Figura 1**

*Gráfico de barras agrupadas de Competencias directivas y Trabajo en equipo*



De la tabla 5 se observó una relación entre un nivel desarrollado de competencias directivas y un nivel desarrollado también de trabajo en equipo principalmente. Además, no se observó ningún caso de directivos con competencias directivas en inicio o proceso que a su vez se encuentren en nivel en proceso de trabajo en equipo. Se puede observar de manera gráfica que existe una relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en las instituciones educativas públicas de una UGEL.

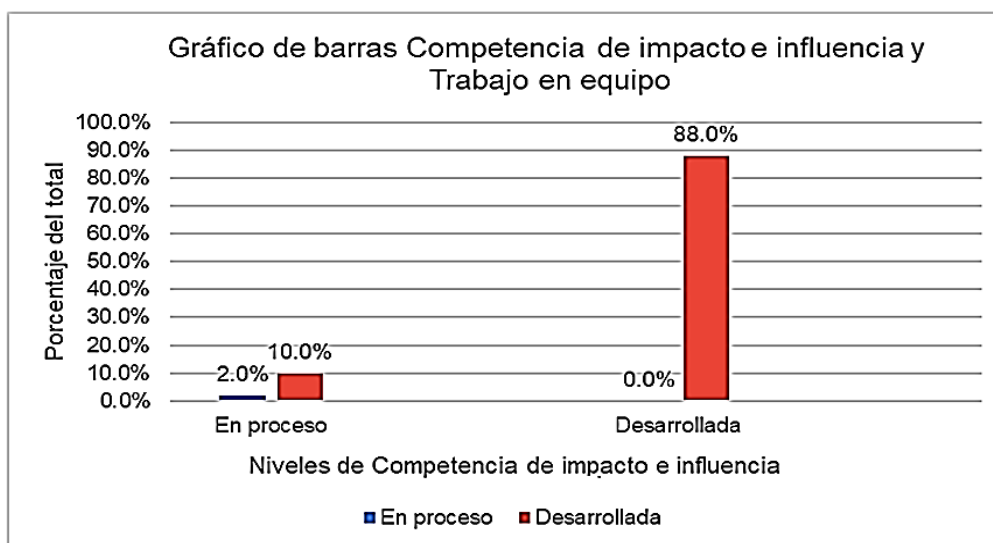
**Tabla 6**

*Tabla de contingencia de la Competencia de impacto e influencia y el Trabajo en equipo*

Dimensión	Nivel		Trabajo en equipo		
			En proceso	Desarrollada	Total
Competencia de impacto e influencia	En proceso	Recuento	1	5	6
		% del total	2,0%	10,0%	12,0%
	Desarrollada	Recuento	0	44	44
		% del total	0,0%	88,0%	88,0%
Total		Recuento	1	49	50
		% del total	2,0%	98,0%	100,0%

**Figura 2**

*Gráfico de barras agrupadas de Competencia de impacto e influencia y el Trabajo en equipo*



En la tabla 6 se observó una relación en un nivel desarrollado de la competencia de impacto e influencia y un nivel desarrollado de trabajo en equipo. Además, no se observó ningún caso de directivos con la competencia de impacto e influencia en inicio o proceso que a su vez se encuentren en nivel en proceso de trabajo en equipo y son pocos los casos de directivos con la competencia de impacto e influencia en proceso que evidencien trabajo en equipo en un nivel desarrollado. En la figura 2 se estableció que existe una relación significativa entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo en las instituciones educativas públicas de una UGEL.

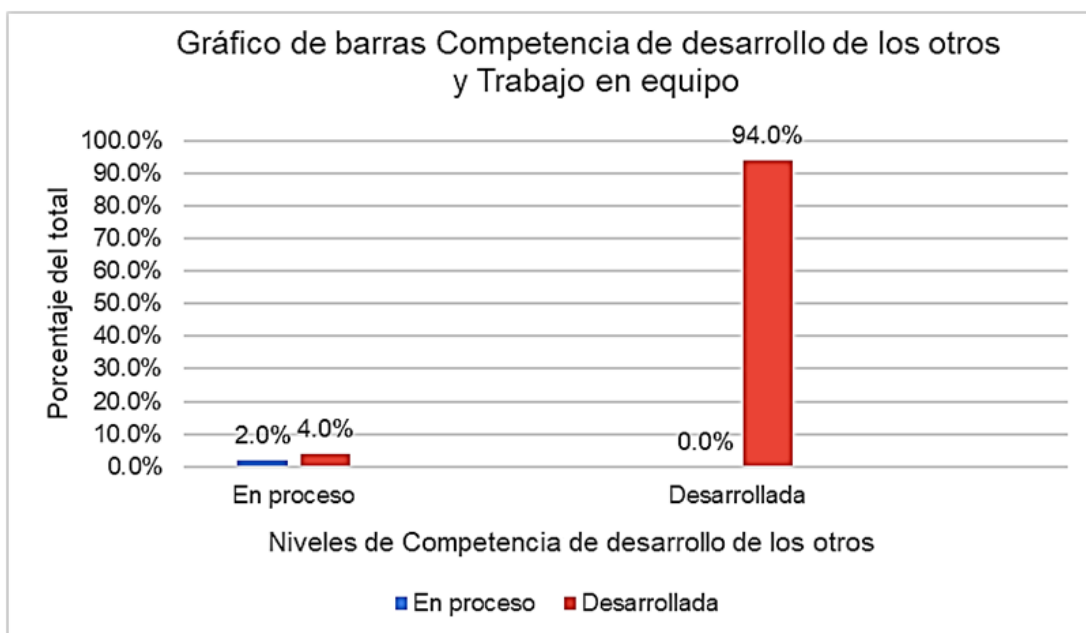
**Tabla 7**

*Tabla de contingencia de Competencia de desarrollo de los otros y Trabajo en equipo*

Dimensión	Nivel		Trabajo en equipo		Total
			En proceso	Desarrollada	
Competencia de desarrollo de los otros	En proceso	Recuento	1	2	3
		% del total	2,0%	4,0%	6,0%
	Desarrollada	Recuento	0	47	47
		% del total	0,0%	94,0%	94,0%
Total		Recuento	1	49	50
		% del total	2,0%	98,0%	100,0%

**Figura 3**

*Gráfico de barras agrupadas de la Competencia de desarrollo de los otros y Trabajo en equipo*



En la tabla 7 se observó una relación entre un nivel desarrollado de la competencia de desarrollo de los otros y un nivel desarrollado de trabajo en equipo principalmente. Además, no se observó ningún caso de directivos con la competencia de desarrollo de los otros en inicio o proceso que a su vez se encuentren en nivel en proceso de trabajo en equipo. Observando la figura 3 se determinó que existe una relación significativa entre la competencia de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo en las instituciones educativas públicas de una UGEL.

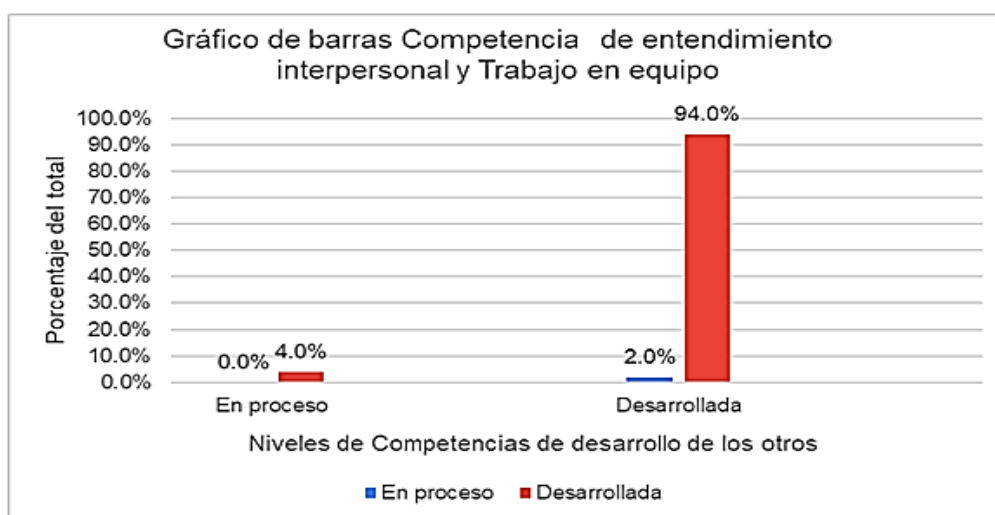
**Tabla 8**

*Tabla de contingencia de Competencia de entendimiento interpersonal y Trabajo en equipo*

Dimensión	Nivel		Trabajo en equipo		Total
			En proceso	Desarrollada	
Competencia de entendimiento interpersonal	En proceso	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	4,0%	4,0%
	Desarrollada	Recuento	1	47	48
		% del total	2,0%	94,0%	96,0%
Total		Recuento	1	49	50
		% del total	2,0%	98,0%	100,0%

**Figura 4**

*Gráfico de barras agrupadas de la Competencia de entendimiento interpersonal y Trabajo en equipo*



En la tabla 8 se observó una relación entre un nivel desarrollado de la competencia de entendimiento interpersonal y un nivel desarrollado de trabajo en equipo principalmente. Además, solo se observó un caso de un directivo con la competencia de entendimiento interpersonal en nivel desarrollado que a su vez se encuentra en nivel en proceso de trabajo en equipo. Observando la figura 4 se estableció que existe una relación significativa entre la competencia de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo en las instituciones educativas públicas de una UGEL. Asimismo, existen dos casos de directivos en proceso de desarrollo de la competencia de entendimiento interpersonal y con nivel desarrollado de trabajo en equipo.

## Resultados inferenciales

Para identificar la prueba estadística que se utilizó para la comprobación de hipótesis, se realizó en primer lugar la prueba de normalidad, la cual permitió determinar por una prueba paramétrica o no paramétrica. Se determinó esta prueba utilizando la estadística la cual debe ser validada.

**Tabla 9**

*Prueba de normalidad*

Dimensión/variable	Prueba de Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias directivas	.952	50	.043
Impacto e influencia.	.962	50	.031
Desarrollo de otros	.958	50	.025
Entendimiento interpersonal	.939	50	.042
Trabajo en equipo	.951	50	.037

Como se observa en la tabla 9 de la prueba de normalidad, los valores p (Sig.) obtenidos son menores a 0,05 en la evaluación de todas las dimensiones, por lo que se entiende que los datos no siguen una distribución normal, por lo que se optó por una prueba estadística no paramétrica.

De acuerdo a la muestra que exactamente son 50 directivos se estableció la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk, la más recomendable para nuestras de por lo menos 50 individuos. Para la comprobación de la hipótesis se utilizaron las pruebas de correlación Chi cuadrado y Rho de Spearman para determinar si se acepta o rechaza la hipótesis alterna, considerando el p-valor:

Sí  $a \leq 0.05$ , se rechaza la  $H_0$ .

Sí  $a > 0.05$ , no se rechaza la  $H_0$ .

## Contraste de hipótesis

### Hipótesis general:

$H_0$ : No existe una relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL.

$H_a$ : Existe una relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL.

**Tabla 10***Prueba de asociación y correlación para la hipótesis general*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X2	Rho de Spearman	
Sig.	.001	.000	50
Valor o magnitud	11.735	.346	

De la tabla 10 se tuvo que, el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado es 0.01, valor inferior a 0.05, lo cual indicó que existe relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo. Luego, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman es 0.000, valor inferior a 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, además de afirmar que existe relación significativa entre las variables investigadas, además, esta relación es positiva y baja (.346).

**Primera hipótesis específica**

Ho: No existe una relación significativa entre competencia de impacto e influencia y el Trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasahuayo. Arequipa, 2022.

Ha: Existe una relación significativa entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasahuayo. Arequipa, 2022.

**Tabla 11***Prueba de asociación y correlación de la primera hipótesis específica*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X2	Rho de Spearman	
Sig.	.006	.006	50
Valor o magnitud	7.483	.387	

De la tabla 11 se tiene que, el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado es 0.006, valor inferior a 0.05, lo cual señaló la existencia de relación significativa entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo. Luego, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman es 0.006, así mismo, valor inferior a 0.05, lo que permite afirmar que existe relación significativa entre la variable y la dimensión considerada, además, esta relación es positiva y baja (.387). Estos resultados nos permiten aceptar la hipótesis alterna.

## Segunda hipótesis específica

Ho: No existe una relación significativa entre la competencia de desarrollo de los otros y el Trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tashuayo. Arequipa, 2022.

Ha: Existe una relación significativa entre la competencia de desarrollo de los otros y el Trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tashuayo. Arequipa, 2022

**Tabla 12**

*Prueba de asociación y correlación para la segunda hipótesis específica*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X <sup>2</sup>	Rho de Spearman	
Sig.	.000	.000	50
Valor o magnitud	15.986	.565	

De la tabla 12 se tiene que, el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado es 0.000, valor inferior a 0.05, lo cual señaló la existencia de relación significativa entre la competencia de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo. Además, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman es 0.000, así mismo, valor inferior a 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se establece que existe relación significativa entre la variable y la dimensión considerada, además, esta relación es positiva y moderada (.565).

## Tercera Hipótesis Específica

Ho: No existe una relación significativa entre la competencia de entendimiento interpersonal y el Trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL.

Ha: Existe una relación significativa entre la competencia de entendimiento interpersonal y el Trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tashuayo. Arequipa, 2022.



**Tabla 13***Prueba de asociación y correlación para la tercera hipótesis específica*

	Prueba de asociación	Prueba de correlación	n
	X <sup>2</sup>	Rho de Spearman	
Sig.	.007	.001	50
Valor o magnitud	8.043	.349	

De la tabla 13 se tiene que, el valor de significancia en la prueba de Chi cuadrado es 0.007, valor inferior a 0.05, lo cual indicó que hay relación significativa entre la competencia de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo. Además, el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman es 0.001, valor también inferior a 0.05, lo que lleva a aceptar la hipótesis alterna y afirmar que existe relación significativa entre la variable y la dimensión considerada, esta relación es positiva y baja (.349).

## V. DISCUSIÓN

En este apartado se procedió a realizar un contraste entre los resultados hallados y los resultados de investigaciones con similares propósitos en la misma línea de investigación, para ello se realizó un análisis de acuerdo a los objetivos propuestos y alcanzados.

Los primeros resultados indicaron que en su mayoría los directivos de instituciones educativas públicas de una UGEL presentaron un nivel desarrollado de competencias directivas, a su vez se encontró relación con un nivel desarrollado de trabajo en equipo. Lo que lleva a interpretar lo considerado por Menacho et al. (2019) quienes encontraron que el 71,3% del personal docente de instituciones de nivel inicial de Lima consideraron que las directoras han desarrollado las competencias directivas relacionadas con la administración lo que permitió una adecuada gestión escolar, además, el 85% de las encuestadas percibieron que brindan una educación de calidad, logrando determinar así que, las competencias directivas administrativas de las directoras influyeron en la calidad del servicio educativo. Es decir que, el esfuerzo de los directivos y la comunidad educativa son esenciales para el adecuado manejo de la IE y el trabajo en equipo entre docentes y directivos propician la mejora del servicio educativo que se brinda. Cabe mencionar que, esta investigación consideró entidades educativas particulares, las cuales dan importancia al aspecto económico. En esa misma línea, la investigación Bedoya et al. (2020) realizada en Colombia evidenció cómo los directivos se identifican con las competencias directivas desde la perspectiva del cargo que ocupan, encontrando que las variables más valoradas son el trabajo en equipo y liderazgo.

Con este último aporte el trabajo en equipo es uno de los objetivos que buscan lograr los directivos, el cual requiere del esfuerzo y el buen manejo de los líderes de la IE, lo cual concuerda con el aporte de Madrigal (2009) quien consideró que la organización es la que se beneficia con los esfuerzos de todo el equipo, logrando los objetivos y las metas propuestas, así mismo consideró el trabajo en equipo, como una competencia colectiva.

A su vez, los resultados entran en contraste con lo encontrado por Vela et al. (2020) quienes, al buscar reconocer las competencias directivas desde la visión del Marco del Buen Desempeño Directivo, encontraron una limitada gestión en la institución y toma de decisiones asimismo, existe carencia de competencias para el trabajo pedagógico y administrativo, encontrando de esta manera que se perjudica el trabajo en equipo de todo el personal. La toma de decisiones es fundamental para promover el trabajo en equipo, ya que éste necesita un orientador, un guía, un líder, que con sus acciones inspire a su personal, esta toma de decisiones en prioridad debe ser asumida por los directivos, lo cual permite también tomar decisiones en equipo consolidando sus capacidades de liderazgo. En este sentido, Leithwood et al. (2019) hacen referencia a que el apoyo del directivo hacia los docentes es clave para el desempeño eficiente del equipo, crear espacios donde se compartan buenas prácticas, innoven, se organicen y coordinen de manera conjunta, desarrolla y potencializa las competencias individuales y colectivas.

Luego, respecto a la relación entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo, se encontró una relación entre un nivel desarrollado de competencias de impacto e influencia y un nivel desarrollado de trabajo en equipo principalmente. Lo que implicó que, la impresión que causa el directivo en toda la organización, se relaciona con la capacidad de producir confianza, credibilidad para desarrollar un mejor trabajo en equipo. Al respecto Puertas (2019) en su investigación demostró una relación significativa entre habilidades/competencias directivas y trabajo en equipo con un nivel desarrollado de cohesión entre los integrantes de la comunidad educativa en el cumplimiento de normas y establecimiento de un buen clima y confianza relacionadas a un adecuado desarrollo de trabajo en equipo. En comparación con la presente investigación se puede afirmar que en el desempeño del docente además de su formación, influye el ejemplo que le brinda el directivo, su credibilidad, confianza y si tiene un control de emociones generara un adecuado clima institucional. Cardona (1999) nos habló de las competencias intratérgicas que permite un mejor desempeño del personal en base a la confianza y el compromiso. Estas competencias se relacionan con las competencias de impacto de influencia de esta investigación. Leithwood (2009) conceptualizó la dirección como la movilización de habilidades y capacidades con

las que se cuenta para influenciar en los demás y dirigir a sus miembros a una misma meta.

El análisis de la relación entre la competencia de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo demostró una relación significativa y desarrollada, es decir que se evidencia un buen nivel de habilidades comunicativas y la potencialización de las habilidades del otro, existe también una preocupación por maximizar las habilidades y competencias del equipo. Al respecto, los resultados de la investigación de Donoso y Benavides (2018) realizada sobre el desempeño de los directivos y la gestión educativa en Chile apoyaron los resultados de esta investigación, ya que para los entrevistados lo más importante de la función de un director es liderar, mediante proyectos educativos y propuestas de mejora, las cuales tienen que ver con las habilidades comunicativas de los directores para promover el desarrollo de proyectos de innovación por parte de su personal, en cuanto a las propuestas de mejora, éstas repercutieron en la potencialización de habilidades y capacidades de los docentes y en consecuencia estas características repercuten en el desarrollo institucional y en común a sus miembros, seguidamente encontramos las funciones relacionadas con la gestión de las personas, los recursos materiales y financieros. Lo que significa también que las habilidades directivas hacen viable el logro de metas y propician el trabajo en equipo. Vélez, et al. (2019) afirmaron que, en las competencias directivas y el trabajo en equipo un buen líder tiene la capacidad de reconocer en su personal sus fortalezas y limitaciones, las cuales bien orientadas fortalecen el desempeño del equipo. Para Donoso et al. (2014) dieron a conocer que la sociedad actual requiere de directivos que propicien logros mayores a los planteados, para ello deben motivar a sus miembros a la proactividad. En este sentido, el directivo debe propiciar constantemente la formación continua de los docentes, esto va a contribuir a un mejor desempeño, mayor desarrollo de las competencias pedagógicas, las que a su vez enriquecen el trabajo en equipo propiciando la sincronización de capacidades, habilidades, conocimientos.

Así mismo, Castro et al. (2017) mencionaron que los directivos de las instituciones educativas públicas considerados en su investigación, han sido categorizados en un nivel de preparación en competencias directivas y estos cumplen con un nivel desarrollado de habilidades comunicativas, las cuales van a

potenciar el trabajo en equipo, permitiendo el entendimiento de su personal y a su vez transmitir el carisma, la visión, misión y objetivos de la institución educativa los cuales se plasman en el PEI. En contraste, la resolución de problemas y conflictos se encuentra en proceso, posiblemente la diferencia radica en que la muestra de esta investigación son directivos de IE de convenio, lo que implica un mayor compromiso por parte de los docentes con su IE, lo que de alguna manera facilita una mejor negociación para lidiar con estos aspectos. Según los resultados podemos también hacer una comparación en cuanto a la toma de decisiones, mientras que para Castro et al. (2017) es un aspecto a mejorar, en esta investigación se encuentra desarrollada. La UNESCO (2011) citado por Quispe (2020) consideró de importancia la formación para la gestión de los directivos, la cual los empoderará de estrategias, insumos y conocimiento ligadas a una sólida base en valores y principios. Trechera (2003) en cuanto al trabajo en equipo estableció que se comparte un mismo objetivo y todos unen esfuerzos de acuerdo a sus habilidades, existe una óptima comunicación los logros alcanzados no son individuales, sino de todos, existe un profundo compromiso, los resultados son colectivos, hay una buena base en valores y constante autoevaluación en el proceso y cuenta un líder que coordina todo el trabajo. Sobre estos resultados, también es importante considerar los hallazgos de Casas (2019) quien, al investigar el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en Lima, encontró que las competencias pedagógicas del directivo optimizan el desempeño del docente, de lo contrario este será deficiente, además mencionó que la principal función del líder directivo es brindar las condiciones mediante sus competencias directivas para la mejorar los resultados de calidad educativa. Asimismo, encontró relación entre el liderazgo aplicado por los directores y el actuar de los docentes, ya que cuando se presta atención al aspecto pedagógico, es posible lograr mejores desempeños, pero si hay un enfoque mayormente administrativo y burocrático, se podría esperar un menor desempeño de los docentes. A su vez Sánchez y Galiano (2019) en su investigación en España, relacionaron las estrategias de gestión con la comunicación y coordinación para mejorar la calidad educativa, los resultados de esta investigación reflejaron la satisfacción en el trabajo en equipo entre docentes, los resultados proyectan una mejora en el compromiso y la motivación, en

consecuencia, su desempeño, en conjunto han sentido autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas.

Finalmente, el análisis de la relación entre la competencia de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo indicó que, existe una relación significativa entre un nivel desarrollado de competencias de entendimiento interpersonal y un nivel desarrollado de trabajo en equipo principalmente. De lo que se interpreta que, existe en los directivos una capacidad de identificar las necesidades e intereses de los demás, también hace referencia al conocimiento que tiene el directivo de las fortalezas y debilidades del grupo que lidera. Estos resultados encuentran relación con lo afirmado por Menacho et al. (2019) quienes en su investigación encontraron que la administración de una IE requiere de habilidades personales, interpersonales y de gestión para llegar a los integrantes de la misma y potenciar la eficiencia del equipo y poder alcanzar los objetivos propuestos.

Luego, se tiene la investigación de Cejudo (2017) quien recogió la opinión de directores en instituciones educativas en España sobre las competencias emocionales y profesionales. La importancia de sus resultados radicó en que las competencias profesionales son consideradas en un nivel alto y muy alto, resaltando las competencias emocionales e interpersonales como prioritarias, y que la carga laboral de los directores, exige un control emocional propio y sensibilidad por las emociones ajenas, además, de la importancia de optimizar las relaciones interpersonales. Rada y Gonzales (2017) hicieron referencia a las relaciones interpersonales acertadas, orientadas en el hecho de que un buen líder debe saber aprovechar las diferencias y la diversidad como insumo que beneficie a la IE, así como tener una alta capacidad de negociación para lograr los resultados más óptimos posibles.

Finalmente, se concluyó que las competencias directivas entendidas desde sus dimensiones de impacto e influencia, el desarrollo de los otros y las relaciones interpersonales influyen de manera significativa en el trabajo en equipo realizado dentro de una Institución Educativa, por lo que si el objetivo es construir una educación de calidad contando con la participación de todos los miembros involucrados es necesario prestar atención a las competencias de liderazgo de los directivos además de sus habilidades profesionales y emocionales, tal como

plantearon Núñez y Díaz (2017) en los resultados de su investigación, afirmaron que el perfil del director se enmarca dentro del manejo de liderazgo, manejo de gestión compartida del cambio y manejo de dirección. Y considerar además que, las competencias directivas están en constante cambio y quienes dirigen una institución educativa deben estar en constante formación. El trabajo en equipo entendido como una competencia colectiva es difícil de lograr, de allí la importancia del desarrollo de competencias directivas que involucren una alta capacidad de gestión de emociones individuales, de habilidades comunicativas, de negociación, de toma de decisiones entre otras, las cuales deben ir de la mano de una adecuada profesionalidad y ética para dirigir.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Se determinó que existe relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.01) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.000), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.346) es positiva y baja. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.

**Segunda:** Los resultados determinaron que existe relación significativa entre la competencia de impacto e influencia y el trabajo en equipo, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.006) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.006), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.387) es positiva y baja. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.

**Tercera:** Los resultados permitieron determinar que existe relación significativa entre la competencia de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.000) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.000), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.565) es positiva y moderada. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.

**Cuarta:** Los resultados permitieron determinar que existe relación significativa entre la competencia de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo, debido al valor de significancia obtenido en la prueba de Chi cuadrado (0.007) y el valor de significancia en la prueba de Rho de Spearman (0.001), ambos inferiores a 0.05. Además, esta relación de acuerdo al coeficiente de Rho de Spearman (.349) es positiva y baja. De esta forma, se acepta la hipótesis alterna de investigación.



## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se sugiere a los directivos seguir con la formación continua de los directores, subdirectores y coordinadores pedagógicos y poner en práctica las competencias directivas para el trabajo en equipo, esto implica conocer al personal para identificar sus fortalezas y debilidades, aprovechando las primeras para que se sumen esas habilidades, capacidades, destrezas individuales, para el logro de objetivos mayores y superar las debilidades brindando al docente confianza, oportunidades y atención a sus demandas, de modo que se sienta identificado con su IE.

**Segunda:** Se recomienda a los encargados de las UGELS e instituciones de convenio la realización de talleres que permitan la adquisición de estrategias de gestión directiva, ya que por ser una entidad de convenio que agrupa varias IE, se puede trabajar con el conjunto de directivos a manera de redes para el fortalecimiento de sus competencias directivas.

**Tercera:** A futuros investigadores en lo posible considerar la realización una investigación en la que la muestra sean los docentes, para una apreciación de como sienten la gestión directiva en relación al trabajo en equipo, ya que son ellos quienes tienen que identificar si las competencias directivas realmente propician y logran un óptimo trabajo en equipo, también tomar en cuenta que los resultados podrían variar de acuerdo a la muestra elegida, dando pie a la realización de nuevas investigaciones relacionadas a las competencias directivas, pero con un enfoque distinto, pudiendo ser experimental.

**Cuarta:** A los especialistas de las UGELS y representantes de las entidades de convenio en la medida de lo posible realizar autoevaluaciones de cómo se vienen gestionando las competencias directivas en relación al trabajo en equipo, considerando los resultados del cumplimiento de los objetivos planteados.

## REFERENCIAS

- Ardila, V., & Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, XX (43),147-165.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304307>
- Arias, F., López, J., Vélez, O., & Beltrán, J. (2019). Business association and ambidestro leadership as generators of innovation. *Journal of Social Sciences* (Ve), XXV (2),51-72.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953005>
- Avalos Jacobo, V . H. (2014). *Texto: el método científico aplicado en la elaboración de tesis para optar el título profesional de ingeniero químico*. Informe Final. Resolución de aprobación N° 136 -2014-R. Bellavista: Universidad Nacional del Callao.
- Bedoya, C., Murillo, G., & González, C. (2020). Managerial Skills for University Management in Colombia. *Education and Educators*, 23 (4), 685-708.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83469061007>
- Behar R, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Shalom
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York, Estados Unidos: Ed. John Wiley y Sons.
- Bustamante, S., Maldonado, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Teamwork and the Development of Conversational. Skills in Educational Organizations. *Omnia*, 15 (3),78-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712297006>
- Campos-Soto, A., Trujillo-Torres, J., & Chaves-Barboza, E. (2019). Distributed leadership in secondary education institutes of Melilla, España. *Journal of Social Sciences*, (Ve), XXV (3),42-58.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28060161003>
- Casas, A. (2019). Pedagogical leadership, new perspectives for teacher performance. *Valdizan Research* 13(1), 51-60.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062182005>

- Castro, S., Castro, M., Flores, F., & Cornejo, C. (2019). Leadership Skills that Motivate School Principals at Subsidized Private Schools in Regional V, Chile. *Education Magazine*, 43(2), 1-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44058158020>
- Cejudo, J. (2017). Competencias profesionales y competencias emocionales en orientadores escolares. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21 (3), 349-370. ISSN: 1138-414X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56752489017>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (Décima edición ed.). México: McGRAW-Hill Interamericana Editores.A. e C.V.
- Climént, J. (2017). Strengths and weaknesses of the polysemic concept of "competencies". *Electronic Magazine "Research News in Education"*, 17 (3),1-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44758585003>
- Codina, A. (2010). Electronic Magazine "Research News in Education". *Strategic Science Magazine*, 18 (24),213-224. ISSN: 1794-8347. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151316944004>
- Corona, L., Ramírez, G., & Vázquez, E. (2017). Management and leadership autonomy model of supervisors of basic education in the framework of educational reforms in México. *Investigation article. Killkana Social Magazine*, Vol. 1, No. 3, 23-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6297487>
- Cortez, L. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Datos Industriales*, 24 (1), 121-129. ISSN: 1560-9146. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81668400006>
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897-911. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14062838012>
- Donoso, S., & Benavides, N. (2018). Public school leaders' management practices in Chile. *Brazilian Journal of Education*, 23 (),1-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27554785006>

- Espinoza, E. (2019). Variables and their operationalization in educational research. Second part. *Conrado*, 15(69), 171-180. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000400171&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171&lng=es&tlng=es).
- Flessa, J., Bramwell, D., Fernández, M. & Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000–2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/1741143217717277>
- Gamero, H., Vela, G., & Vela, A., & Cáceres, T.(2020). Pedagogical leadership in Arequipa-Peru: Management skills. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 76-400. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146025>
- Gunter, H. M., & Fitzgerald, T. (2017). Educational administration and history part 1: reviewing the agenda. *Journal of Educational Administration and History*, 49(3), 187-195. <https://doi.org/10.1080/00220620.2017.1315383>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ªed.). México, Mc Graw Hill, Cap. 4 y 5.
- Iturra, C., & Cancino, V. (2018). Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las competencias funcionales. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(101),1220-1239. ISSN: 0104-4036. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399562977004>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). “Seven strong claims about successful school leadership revisited”, *School Leadership and Management*. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: McGraw Hill, pp. IX, XI.
- Martínez, M., Hernández, M. C., & Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (12). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966017>

- Martínez, L., & Puga, J. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109),87-103. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>
- Maturell, A., & Valiente, P. (2017). El Mejoramiento del desempeño profesional de los directivos de centros mixtos: resultados de un estudio diagnóstico. *Luz*, 16(1),92-103. . <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589166502011>
- Menacho, I., Rodríguez, L., Uribe, Y., Giordano, M., & Núñez, L. (2019). Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 9 (1),19-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467661030003>
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marcode-buen-desempeno-docente.pdf>
- Morillo, Y. (2017). Competencias Gerenciales en el Logro de la Calidad Educativa en las Instituciones del Nivel Primario. *Revista Científica*, 2 (3),118-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563660228007>
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, vol. XLIII, núm. 2, 2017, 237-252. Universidad Austral de Chile Valdivia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553865013>
- Otero A. (2013). *Enfoques de investigación*. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Padrón, J. (2006). *Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente*. Recuperado el 18 de abril de 2008. <http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>
- Peña, M., Avendaño, B., Mejía, S., Toro, R., & Bernal, A. (2022). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y*

*Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 2 (63),17-30.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459671926003>

Pérez, Y. (2020). *Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en la facultad de ciencias de la educación*. Universidad Libre, Bogotá: Universidad de la Sabana. <https://acortar.link/EclcvM>

Puebla, C. (2014). *4-metodo-hipotetico-deductivo*. <https://docplayer.es/22133818-Metodo-hipotetico-deductivo.html>

Puertas, A (2019). *Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial - Sector Noreste Trujillo, año 2019. Trujillo. Universidad Cesar Vallejo.*  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37210>

Quispe, M. (2020). Pedagogical management to improve the teacher performance. *Valdiza Research*, 14 (1),7-14.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062237001>

Rada, N., & González, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII (1),81-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28056725008>

Rodríguez, E. (2017). La dirección escolar en Ecuador. Breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 10, núm. 25, 2017, 79-88.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661258008>

Rodríguez, A., & Pérez A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento.*  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rojas, A. (2017). *Investigación e Innovación Metodológica. Población y muestra.*  
<http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Bogotá: Ed. Panamericana.  
obtenido de [http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf).

- Sánchez, M., & Galiano, A. (2019). Development of a teaching team in the coordination of the teaching staff in the university environment. *Otherness. Education Magazine*, 14 (1),98-108.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467757705008>
- Soler, B., Trujillo, C., & Durana, V. (2011). *Competencias directivas: corrientes y controversias*. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Edición Uniandes.  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/46604/COMPETENCIAS%20DIRECTIVAS.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Soto, N., Morillo, S., Calderón, G., & Betancur, H. D. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Tamayo y Tamayo M. (2006). *Proceso de Investigación Científica*. (Pág. 35)
- Tobón, S., & Herrera, S. (2017). The school director from the socioformative approach. A Documentary study through conceptual mapping. *Pedagogy Magazine*, 38(102),164-194.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Triveño, Gabriela (2007). El manejo del “saber” dentro del “trabajo en equipo”. *Perspectivas*, (19),107-113.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453009>
- UNESCO. Oficina Internacional de educación. *Enfoque por competencias*. Consultado el 2 de abril de 2018 en <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias>
- Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Costa Rica San José.  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Zambrano, A. (2015). *Tipos de Investigación República Bolivariana de Venezuela*. Ministerio del poder popular para la educación Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)  
[https://www.academia.edu/18122652/TIPOS\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.academia.edu/18122652/TIPOS_DE_INVESTIGACION)

## **ANEXOS**



### Anexo 01: Matriz de consistencia

TITULO: Competencias directivas y trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022						
AUTOR: Patricia Melissa Sanchez Mamani						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>General:</b> ¿De qué manera se relacionan las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL?</p> <p><b>Específicos:</b> 1) ¿De qué manera las competencias de impacto e influencia se relacionan con el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL? 2) ¿De qué manera las competencias desarrollo de los otros se relacionan con el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL? 3) ¿De qué manera las competencias de entendimiento interpersonal se relacionan con el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL?</p>	<p><b>General:</b> Determinar la relación que existe entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL.</p> <p><b>Específicos</b> 1) Determinar la relación que existe entre las competencias de impacto e influencia y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL 2) Determinar la relación que existe entre las competencias de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL 3) Determinar la relación que existe entre las competencias de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL</p>	<p><b>General:</b> Existe una relación significativa entre las competencias directivas y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL.</p> <p><b>Específicas:</b> 1) Existe una relación significativa entre competencias de impacto e influencia y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL 2) Existe una relación significativa entre competencias de desarrollo de los otros y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL 3) Existe una relación significativa de las competencias de entendimiento interpersonal y el trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL</p>	Variable 1: Competencias Directivas			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles/ rangos
			D1: Impacto e influencia.	- Impacto personal del directivo - Tolerancia a la presión - Negociación	1,2,3, 4,5 6,7,8	Escala de Likert Ordinal 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
			D2: Desarrollo de otros	- Motivación de los demás - Habilidades comunicativas - Toma de decisiones	9,10,11,12,13 14,15 16,17	
			D3: Entendimiento interpersonal	- Comprensión interpersonal - Relación interpersonal	19,20 21,22,23	
			Variable 2: Trabajo en equipo			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles/ rangos
			D1: Objetivos claros y visión compartida	- Visión y misión - Consensos	1, 2 3, 4, 5	Escala de Likert Ordinal 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
			D2: Distribución de Roles y posiciones	- Distribución de funciones - Conocimiento de habilidades propias y de los demás	6, 7, 8, 9,10 11, 12	
			D3: Decisiones de colaboración y liderazgo compartido	- Trabajo coordinado Empoderamiento del equipo	13, 14, 15, 16 17, 18, 19	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>Tipo:</b> Aplicada  <b>Diseño:</b> no experimental correlacional transeccional o transversal  <b>Método:</b> hipotético deductivo.  <b>Enfoque:</b> cuantitativo.  <b>Nivel:</b> descriptivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 50 directivos de instituciones públicas de convenio  <b>TIPO DE MUESTRA:</b> No probabilístico de tipo intencional  <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b> 50 directivos de instituciones públicas de convenio</p>	<p><b>Variable 1:</b> Competencias directivas.  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Ítems:</b> 23  <b>Ámbito de aplicación:</b> Instituciones públicas de convenio</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Trabajo en equipo  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Ítems:</b> 19  <b>Ámbito de aplicación:</b> Instituciones públicas de convenio</p>	<p><b>Descriptiva:</b> Permite el análisis, resumen y presentación de datos.  <b>Inferencial:</b> Permite la estimación de parámetros de la muestra y la contrastación de la hipótesis.</p>

## ANEXO 02: Matriz de Operacionalización de las variables

TITULO: Competencias directivas y trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022						
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición.
Competencias directivas	MINEDU (2014) en el marco del buen desempeño directivo define la competencia directiva como saber que hacer en una realidad determinada, lo que implica un conjunto de habilidades personales como el compromiso, la disposición, el conocimiento, la moral y la ética y el asumir la responsabilidad según las decisiones tomadas.	La medición se basa en sus tres dimensiones: Impacto e influencia, Desarrollo de otros, Entendimiento interpersonal, para las cuales utilizó 8 indicadores se consideraron 23 preguntas, bajo los criterios de la escala ordinaria de Likert.	Impacto e influencia	- Impacto personal del directivo	1. Controlo mis expresiones verbales y corporales actuando de manera positiva frente a situaciones de estrés. 2. Busco con mis acciones y palabras desarrollar una cultura de credibilidad, priorizando la verdad, ante todo. 3. Soy consecuente y coherente con mis ideas palabras y acciones, actuando con autenticidad y seguridad.	Escala ordinal de Likert  1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
				- Tolerancia a la presión	4. Muestro capacidad de control de emociones frente a una situación adversa a mi posición para evitar una reacción inapropiada. 5. Frente a una situación de presión de tiempo, tengo la capacidad para actuar con eficacia y proponer soluciones.	
				- Negociación	6. Muestro capacidad para identificar la posición propia y ajena y creo espacios de confianza para llegar a acuerdos que promuevan la sana convivencia. 7. Actúo con empatía, autoconocimiento e iniciativa para establecer el dialogo frente al conflicto buscando el bien común. 8. Manejo la capacidad de persuasión y convencimiento para la realización de actividades en beneficio de la institución.	
			Desarrollo de otros.	Motivación de los demás	9. Tengo la capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados. 10. Contribuyo en el desarrollo de estrategias de motivación a los docentes para mejorar su rendimiento. 11. Me actualizo constantemente y aplico el efecto multiplicador y promuevo la formación continua de los docentes 12. Estimulo la iniciativa y creatividad innovadora de los docentes, brindando espacios para la realización de proyectos. 13. Genero espacios de intercambio de experiencias y practicas pedagógicas en los docentes, propiciando la autoevaluación y mejora continua.	
			Habilidades comunicativas	14. En una situación de desacuerdo u oposición de los miembros de mi IE, actúo con una comunicación asertiva y democrática.		

					15. Actúo con empatía, autoconocimiento e iniciativa para establecer el dialogo frente al conflicto buscando el bien común.	
				Toma de decisiones	16. Tomo decisiones de manera conjunta y democrática cuando una determinada situación lo amerita. 17. Tengo la capacidad de tomar de cisiones asertivas tomando la iniciativa y liderando la acción.	
			Entendimiento interpersonal	Comprensión interpersonales	18. Tengo la capacidad de escucha, atención a los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás incluso sin que éstos lo hayan expresado. 19. Desarrollo buenas relaciones internas en todos los integrantes de la comunidad educativa. 20. Identifico las fortalezas y debilidades de los docentes y promuevo acciones (reflexión, formación y capacitación) de mejora en función a las necesidades de desarrollo profesional.	
				Relaciones interpersonales	21. Desarrollo políticas de integración para los miembros de la IE en lugar de buscar la división. 22. Mi trato al personal que dirijo es amable, justo e imparcial. 23. Genero espacios de confianza mediante una comunicación clara y precisa que me permita conocer las necesidades de los demás.	
Trabajo en equipo	Según Madrigal (2009), el trabajo en equipo es un tipo de grupo particular en los cuales el rol participativo y de socialización de sus miembros alcanza niveles óptimos que promueven el enriquecimiento personal y colectivo, así como su visión, el trabajo conjunto permite el logro de objetivos planteados y el reconocimiento involucra a todos los miembros.	se miden tres dimensiones: Objetivos claros y visión compartida, Distribución de Roles y posiciones, Decisiones de colaboración y liderazgo, se elaboran 19 preguntas también de escala ordinal, considerando la escala ordinaria de Likert.	Objetivos claros y visión compartida	Visión y misión	1. Difundo la misión y la misión de la IE para que los integrantes de la comunidad educativa se involucren en la cultura institucional. 2. Los docentes conocen las metas propuestas y objetivos de la IE y se involucran en el logro de las mismas.	Escala ordinal de Likert  1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
			Consensos	3. Promuevo la participación de todos los miembros de la IE para dar conformidad a las acciones a realizar de manera que asuman el compromiso de trabajar por el bien común y compartido. 4. Respeto los acuerdos establecidos con toda la comunidad educativa sin imponer mis ideas atendiendo la diversidad. 5. Garantizo la participación de todos, según la situación para la toma de decisiones.		
			Distribución de roles y posiciones	Distribución de funciones	6. Delego funciones de manera equitativa respetando los ritmos, estilos, debilidades y fortalezas de los docentes. 7. Respeto la función del personal a mi cargo, evitando la sobrecarga solo en algunos.	

					<p>8. Velo por el cumplimiento de las funciones de los docentes y corrijo de manera oportuna alguna falta cometida.</p> <p>9. Promuevo un trabajo en equipo en igualdad de condiciones evitando las diferencias.</p> <p>10. Respeto las normas vigentes en la que se amparan los derechos del personal docente, haciendo que se sienta respetado.</p>	
				Conocimiento de habilidades propias y de los demás	<p>11. Promuevo el conocimiento de las habilidades propias y ajenas en el equipo, potencializándolas para un mejor desempeño de trabajo en equipo.</p> <p>12. Promuevo espacios para el aprovechamiento de la diversidad de habilidades para el beneficio personal y colectivo.</p>	
			Decisiones de colaboración y liderazgo compartido	Trabajo coordinado	<p>13. Manejo información sobre al Marco Curricular y coordina acciones para una planificación unificada y de contexto.</p> <p>14. Brindo espacios y tiempo para la coordinación de actividades y vela su cumplimiento.</p> <p>15. Coordino las actividades de la IE en el tiempo oportuno para evitar improvisaciones.</p> <p>16. Propicio la homogeneidad de opinión del equipo directivo que evidencie una oportuna coordinación.</p>	
				Empoderamiento del equipo	<p>17. Brindo información, recursos, condiciones para que el equipo se desenvuelva óptimamente.</p> <p>18. Demuestro confianza al delegar responsabilidades al equipo para que desarrolle su capacidad de resolver situaciones y tome decisiones oportunas.</p> <p>19. Brindo el espacio y la confianza para recibir propuestas innovadoras por parte de los docentes y apoyo el desarrollo de las mismas.</p>	

## ANEXO 03: Instrumentos de recolección de datos

### ENCUESTA: Competencias Directivas

Estimado directivo, agradezco de antemano su colaboración en la siguiente encuesta, la información que brinde será de vital importancia para el desarrollo de mi investigación titulada "Competencias directivas y trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tasaahuayo. Arequipa, 2022". Le pido que lea con atención cada pregunta y responda de manera honesta, y veraz cada pregunta. Recuerde que la información que brinde será estrictamente confidencial. Atte. Patricia Melissa Sanchez Mamani (Estudiante de maestría de la Universidad César Vallejo)

Cada pregunta consta de cinco alternativas, Ud. tiene que elegir una de ellas y las debe ubicar de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

Escala				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca

Variable 1: competencias directivas									
Dimensiones	Indicadores	N°	ÍTEM	5	4	3	2	1	
Impacto e influencia	Impacto personal del directivo	1	Controlo mis expresiones verbales y corporales actuando de manera positiva frente a situaciones de estrés.						
		2	Busco con mis acciones y palabras desarrollar una cultura de credibilidad, priorizando la verdad, ante todo.						
		3	Soy consecuente y coherente con mis ideas palabras y acciones, actuando con autenticidad y seguridad.						
	Tolerancia a la presión	4	Muestro capacidad de control de emociones frente a una situación adversa a mi posición para evitar una reacción inapropiada.						
		5	Frente a una situación de presión de tiempo, tengo la capacidad para actuar con eficacia y proponer soluciones.						
	Negociación	6	Muestro capacidad para reconocer el punto de vista propio y el de los demás y creo espacios de confianza para llegar a acuerdos que promuevan la sana convivencia.						

		7	Frente a situaciones de opinión diversa, tengo la capacidad de argumentar la elección de las mejores opciones.					
		8	Manejo la capacidad de persuasión y convencimiento en beneficio de la institución.					
Desarrollo de otros	Motivación de los demás	9	Tengo la capacidad de influenciar positivamente sobre los docentes para el logro de objetivos y metas planteadas.					
		10	Contribuyo en el desarrollo de estrategias que sirvan para motivar a los docentes para potenciar sus capacidades y mejorar su rendimiento.					
		11	Me actualizo constantemente, aplico el efecto multiplicador y promuevo la formación continua de los docentes.					
		12	Estimulo la iniciativa y creatividad innovadora de los docentes, brindando espacios para la realización de proyectos.					
		13	Genero espacios de intercambio de experiencias y prácticas pedagógicas entre los docentes, motivando la autoevaluación y la mejora continua					
	Habilidades comunicativas	14	En una situación de desacuerdo u oposición de los miembros de mi IE, actúo con una comunicación asertiva y democrática.					
		15	Actúo con empatía, autoconocimiento e iniciativa para establecer el dialogo frente al conflicto buscando el bien común.					
	Toma de decisiones	16	Tomo decisiones de manera conjunta y democrática cuando una determinada situación lo amerita.					
		17	Tengo la capacidad de toma decisiones asertivas actuando con iniciativa y dirigiendo la acción.					
		Comprensiones	18	Tengo la capacidad de escucha, atención a lo que piensan,				

Entendimiento interpersonal.	interpersonales		sienten o les preocupa a los demás, aunque no lo hayan expresado.					
		19	Desarrollo adecuadas relaciones internas entre quienes son parte de la comunidad educativa.					
		20	Identifico las fortalezas y debilidades de los docentes y promuevo acciones (reflexión, formación y capacitación) de mejora en función a las necesidades de desarrollo profesional.					
	Relaciones interpersonales	21	Desarrollo prácticas de integración para quienes conforman de la IE en lugar de buscar el divisionismo.					
		22	Mi trato al personal que dirijo es amable, justo e imparcial.					
		23	Genero espacios de confianza mediante una comunicación clara y precisa que me permita conocer las necesidades de los demás					



## ENCUESTA: Trabajo en Equipo

Estimado directivo, agradezco de antemano su colaboración en la siguiente encuesta, la información que brinde será de vital importancia para el desarrollo de mi investigación titulada "Competencias directivas y trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tashuayo. Arequipa, 2022". Le pido que lea con atención cada pregunta y responda de manera honesta, y veraz cada pregunta. Recuerde que la información que brinde será estrictamente confidencial. Atte. Patricia Melissa Sanchez Mamani (Estudiante de maestría de la Universidad César Vallejo)

Cada pregunta consta de cinco alternativas, Ud. tiene que elegir una de ellas y las debe ubicar de acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

Escala				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca

Variable 2: trabajo en equipo								
Dimensiones	Indicadores	N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
Objetivos claros y visión compartida	Visión y misión	1	Difundo la misión y la visión de la IE para que todos los miembros de la comunidad educativa se involucren y comprometan en la cultura institucional.					
		2	Los docentes conocen las metas propuestas y objetivos de la IE y se involucran en el logro de las mismas.					
	Consensos	3	Promuevo la participación de todos los miembros de la IE para dar conformidad a las acciones a realizar de manera que asuman el compromiso de trabajar por el bien común y compartido.					
		4	Respeto los acuerdos establecidos con toda la comunidad educativa sin imponer mis ideas atendiendo la diversidad.					
		5	Garantizo la participación de todos, según la situación para la toma de decisiones.					
Distribución de Roles y posiciones	Distribución de funciones	6	Delego funciones de manera equitativa respetando los ritmos, estilos, debilidades y fortalezas de los docentes.					

		7	Respeto la función del personal a mi cargo, evitando la sobrecarga solo en algunos.						
		8	Velo por el cumplimiento de las funciones de los docentes y corrijo de manera oportuna alguna falta cometida.						
		9	Promuevo un trabajo en equipo en igualdad de condiciones evitando las diferencias.						
		10	Respeto las normas vigentes en la que se amparan los derechos del personal docente, haciendo que se sienta respetado.						
	Conocimiento de habilidades propias y de los demás	11	Promuevo el conocimiento de las habilidades propias y ajenas en el equipo, potencializándolas para un mejor desempeño de trabajo en equipo.						
		12	Promuevo espacios para el aprovechamiento de la diversidad de habilidades para el beneficio personal y colectivo.						
	Decisiones de colaboración y liderazgo compartido	Trabajo coordinado	13	Manejo información sobre al Marco Curricular y coordino acciones para una planificación unificada y de contexto.					
			14	Brindo espacios y tiempo para la coordinación de actividades y velo su cumplimiento.					
15			Coordino las actividades de la IE en el tiempo oportuno para evitar improvisaciones.						
16			Propicio la homogeneidad de opinión del equipo directivo que evidencie una oportuna coordinación.						
Empoderamiento del equipo		17	Brindo información, recursos, condiciones para que el equipo se desenvuelva óptimamente						
		18	Demuestro confianza al delegar responsabilidades al equipo para que desarrolle su capacidad de resolver situaciones y tome decisiones oportunas						
		19	Brindo el espacio y la confianza para recibir propuestas innovadoras por parte de los docentes y apoyo el desarrollo de las mismas.						

## ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

### Validación del experto 1:


**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** La encuesta sobre las competencias directivas se encuentra validado para aplicarlo a la muestra de estudio

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Mamani Pancca Violeta Irma        DNI: 29621435        N° celular: 959611220

**Especialidad del validador:** Magister en Administración de la Educación

08 de mayo del 2022



-----  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** La encuesta sobre el trabajo en equipo se encuentra validado para aplicarlo a la muestra de estudio

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

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Mamani Pancca Violeta Irma        DNI: 29621435        N° celular: 959611220

**Especialidad del validador:** Magister en Administración de la Educación

08 de mayo del 2022



-----  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
MAMANI PANCCA, VIOLETA IRMA DNI 29621435	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 10/02/2006 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
MAMANI PANCCA, VIOLETA IRMA DNI 29621435	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 25/07/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

## Validación del experto 2:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre la variable competencias directivas se encuentra habilitado para ser aplicado a la muestra.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Edgar Franco Aguilar Vizcarra

DNI: 29420253    N° de celular: 965495445

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

09 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El cuestionario sobre la variable trabajo en equipo se encuentra habilitado para ser aplicado a la muestra.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Edgar Franco Aguilar Vizcarra

DNI: 29420253    N° de celular: 965495445

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

09 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
AGUILAR VIZCARRA, EDGAR FRANCO DNI 29420253	BACHILLER EN HISTORIA Fecha de diploma: 13/08/2010 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU
AGUILAR VIZCARRA, EDGAR FRANCO DNI 29420253	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 29/05/1998 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU
AGUILAR VIZCARRA, EDGAR FRANCO DNI 29420253	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION Fecha de diploma: 19/12/14 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
AGUILAR VIZCARRA, EDGAR FRANCO DNI 29420253	LICENCIADO EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD: BIOQUÍMICA Fecha de diploma: 28/01/00 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU

### Validación del experto 3:

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento de recolección de datos correspondiente a la variable Competencias Directivas se encuentra apto para su aplicación

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

**Apellidos y nombres del juez validador Mg:** Javier Quispe Gamboa                      DNI: 40332570      N° de celular: 956359195

**Especialidad del validador:** Maestro en Administración de la educación. (Lic. Lengua literatura y filosofía)

09 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

-----  
  
Firma del Experto Informante.

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento de recolección de datos correspondiente a la variable Trabajo en Equipo se encuentra apto para su aplicación

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

**Apellidos y nombres del juez validador Mg:** Javier Quispe Gamboa                      DNI: 40332570      N° de celular: 956359195

**Especialidad del validador:** Maestro en Administración de la educación. (Lic. Lengua literatura y filosofía)

09 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

-----  
  
Firma del Experto Informante.

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
QUISPE GAMBOA, JAVIER DNI 40332570	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 03/02/00 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: 01/01/1900	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
QUISPE GAMBOA, JAVIER DNI 40332570	<b>LICENCIADO EN EDUCACION, ESPECIALIDAD: LENGUA, LITERATURA Y FILOSOFIA.</b> Fecha de diploma: 23/03/01 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
QUISPE GAMBOA, JAVIER DNI 40332570	<b>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b> Fecha de diploma: 11/09/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 11/12/2009 Fecha egreso: 03/03/2018	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>



## ANEXO 05: Prueba de normalidad

### *Prueba de normalidad*

Prueba de Shapiro-Wilk			
Dimensión/variable	Estadístico	gl	Sig.
Competencias directivas	.952	50	.043
Impacto e influencia.	.962	50	.031
Desarrollo de otros	.958	50	.025
Entendimiento interpersonal	.939	50	.042
Trabajo en equipo	.951	50	.037

## ANEXO 06: Prueba de confiabilidad

### Confiabilidad alfa de Cronbach

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24
Sujeto 1	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2
Sujeto 2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
Sujeto 3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sujeto 4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
Sujeto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Sujeto 6	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Sujeto 7	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
Sujeto 8	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
Sujeto 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
Sujeto 10	3	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
	0.69	0.24	0.24	0.29	0.09	0.49	0.8	0.41	0.2	0.69	0.49	0.49	0.4	0.56	0.16	0.61	0.36	0.56	0.24	0.49	0.21	0.24	0.36	0.8

Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU
Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33	Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41	Ítem 42	Suma	$\Sigma$ (Símbolo sumatoria)		
2	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	144	$\alpha$ (Alfa)=	0.97995508	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	204	K(Número de ítems)	42	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	205	$\Sigma Vi$ (Varianza de cada ítem)	17.54	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	172	Vt(Varianza total)=	404.36	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165			
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	175			
3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	160			
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	192			
4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	189			
3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	152			
0.89	0.25	0.24	0.44	0.09	0.6	0.56	0.24	0.24	0.49	0.4	0.49	0.44	0.36	0.36	0.45	0.4	0.49				

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

**ANEXO 07: Solicitud de permiso para la aplicación del instrumento de recolección de datos a los directivos de la entidad de convenio**

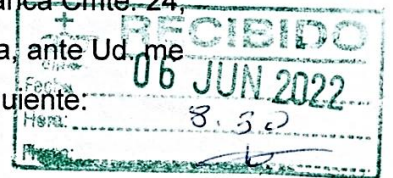
**AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”  
“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DEL AMOR A DIOS Y EL REENCUENTRO FAMILIAR EN CIRCA”**

**SEÑORITA:**

ALICIA MEDINA BRAVO

**REPRESENTANTE DE ASEP MARIA MADRE Y MAESTRA-CIRCA**

Yo, Patricia Melissa Sánchez Mamani,  
identificada con DNI 29725299,  
domiciliada en Ciudad Blanca Cmta. 24,  
Mz L, Lote 6 – Paucarpata, ante Ud. me  
presento y expongo lo siguiente:



Que, en la actualidad vengo desarrollando mis estudios de maestría en la Universidad Cesar Vallejo y parte de mi trabajo de investigación considera una muestra de 50 directivos a quienes debo aplicarles el instrumento de recolección de datos. El objetivo de mi trabajo e investigación es: Determinar la relación que existe entre las competencias directivas y el trabajo en equipo, cabe señalar que en ninguna parte del trabajo de investigación se menciona el nombre de la institución, la aplicación del instrumento de recolección de datos es estrictamente confidencial, respetando la privacidad y confidencialidad. Además, conforme a los resultados proponemos brindar un taller referido a la temática de la investigación. Por este motivo **SOLICITO** pueda otorgarme la autorización para poder aplicar el cuestionario y continuar con mi trabajo de investigación cuyos resultados podrán contribuir en la mejora del trabajo en equipo en la IE que Ud. dirige.

Por lo anteriormente mencionado, pido a Ud. acceda a mi solicitud

Arequipa, 06 de junio del 2022

Atentamente

PATRICIA MELISSA SANCHEZ MAMANI  
DNI 29725299



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ALVARADO ROJAS FERNANDO EUGENIO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Competencias directivas y trabajo en equipo en instituciones educativas públicas de una UGEL de Tashuayo. Arequipa, 2022", cuyo autor es SANCHEZ MAMANI PATRICIA MELISSA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 11 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ALVARADO ROJAS FERNANDO EUGENIO <b>DNI:</b> 10090841 <b>ORCID</b> 0000-0002-5220-9696	Firmado digitalmente por: FALVARADOROJ el 11- 08-2022 19:37:14

Código documento Trilce: TRI - 0409501