



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Habilidades directivas y trabajo colegiado en una institución  
educativa pública de la provincia de Santa Cruz- Cajamarca**

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Terrones Quispe, María Nilda (Orcid.org/0000-0002-0887-3864)

**ASESOR:**

Dr. Ruíz Pérez, Aurelio (ORCID: 0000-0001-7684-3475)

**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

CHICLAYO – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

Dedico a el presente informe de investigación a toda mi familia y a Dios por su guía y acompañamiento, apoyándome en todo momento para lograr la meta.

María Nilda

## **Agradecimiento**

Un agradecimiento a Dios por no dejar que caiga en las pruebas de la vida y por darme las fortalezas suficientes para lograr la meta.

María Nilda

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis .....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES .....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS .....	39

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Población.....	18
Tabla 2 Nivel de habilidades directivas .....	19
Tabla 3 Nivel de trabajo colegiado .....	21
Tabla 4 Prueba de normalidad .....	21
Tabla 5 Correlación entre habilidades directivas y trabajo colegiado.....	22
Tabla 6 Correlación entre las dimensiones y trabajo colegiado .....	25

### **Índice de figuras**

Figura 1. Nivel de habilidades directivas .....	18
Figura 2. Niveles de las dimensiones de habilidades directivas.....	19
Figura 3. Nivel de trabajo colegiado .....	20
Figura 4. Niveles de las dimensiones de trabajo colegiado.....	20

## Resumen

La investigación inició proponiendo por objetivo general determinar la relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022, el método fue descriptivo e inferencial, siendo así de tipo básico con enfoque cuantitativo, diseño no experimental con alcance correlacional y de corte transversal. Los resultados demostraron un nivel medio de habilidades directivas en una institución educativa de Santa Cruz, existiendo inadecuada contribución de estrategias para mejorar el desempeño de los docentes, no se motiva al personal para que desarrolle competencias eficientes, se cuenta con poca empatía para poder comunicarse de manera afectiva, clara y precisa con el profesorado, asimismo, el nivel de trabajo colegiado es medio, existiendo inadecuadas condiciones, por la inadecuada infraestructura e insuficientes recursos asignados, no se propicia capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades que tengan como finalidad desarrollar el intelecto de los docentes. Determinando aceptar la hipótesis propuesta por la investigadora, por ello, existe correlación significativa entre habilidades directivas con el trabajo colegiado, ( $Rho 0,837$  y sig.  $0,00$ ); por lo tanto, la mejorar las capacidades de los directivos para maximizar sus habilidades se mejorará el trabajo colegiado empleado por toda la plana docente, por ello, es importante tomar acciones pertinentes.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, trabajo colegiado, institución educativa

## **Abstract**

The research began by proposing as a general objective to determine the relationship between management skills and collegiate work in an educational institution of Catache, Cajamarca 2022, the method was descriptive and inferential, thus being of a basic type with a quantitative approach, non-experimental design with correlational scope and cross section. The results showed an average level of management skills in an educational institution in Santa Cruz, with an inadequate contribution of strategies to improve the performance of teachers, staff are not motivated to develop efficient skills, there is little empathy to be able to communicate in an affective, clear and precise way with the teaching staff, likewise, the level of collegiate work is medium, there are inadequate conditions, due to the inadequate infrastructure and insufficient allocated resources, training is not encouraged to develop new skills that have the purpose of developing the intellect of the teachers. Determining to accept the hypothesis proposed by the researcher, therefore, there is a significant connection between management skills with collegiate work, (Rho 0.837 and sig. 0.00); therefore, it will improve the capacities of directors to maximize their skills, the collegiate work used by the entire teaching staff will be improved, therefore, it is important to take relevant actions.

**Keywords:** Management skills, collegiate work, educational institution

## **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel mundial, las organizaciones se dirigen a alcanzar sus objetivos impulsadas y dirigidas por el gerente o director. Sin embargo, son muchas las organizaciones que están evidenciando dificultades en las relaciones sociales con los trabajadores. Para Ascón et al. (2019) esas dificultades parten del escaso desarrollo de las habilidades directivas que tienen los directores; muchos de ellos son grandes conocedores de su profesión, pero que, no fueron entrenados para desarrollar relaciones sociales positivas, que muchas veces han terminado por obstaculizar el desarrollo de las organizaciones en la actualidad.

Varios especialistas destacan la relevancia del Desarrollo de Habilidades Directivas, donde las Habilidades Personales implica conocerse a sí mismo, manejar adecuadamente el tiempo/estrés y dar soluciones analíticas; así mismo, en las Habilidades Interpersonales involucra negociar, motivar a los colaboradores, tener una escucha activa y ganar poder e influencia; y utilizar Habilidades Grupales para delegar responsabilidades, generar cambios positivos y lograr lo más ansiado que es el trabajo en equipo (Ramírez, 2018).

A nivel Latinoamérica, las instituciones educativas enfrentan demandas relacionadas al desarrollo de habilidades directivas. En la empresa Human Capital Performance Group de Estados Unidos (Escuela de Organización Industrial, 2015), Desarrolló una conferencia acerca de habilidades directivas en el cual enfatiza que en la actualidad no basta ser competitivo en conocimientos, sino que es fundamental desarrollar competencias para manejar adecuadamente relaciones interpersonales. De igual forma Jaramillo et al. (2021) en su artículo, señala mantener un equilibrio en las relaciones interpersonales, además asegura que el rol de los directores en las relaciones con el personal es fundamental para el logro de las metas institucionales.

En el plano nacional, las habilidades directivas son esenciales para los cambios que requiere las instituciones educativas en la actualidad: “La escuela requiere cambios estructurales que logren aprendizajes de calidad, para ello el liderazgo pedagógico del equipo directivo es fundamental.” (MINEDU, 2017) Así también para Drucker, toda organización es un sistema social con metas a lograr. Así mismo, da importancia a la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y el principio hacia una dirección democrática. Los

objetivos organizacionales son comunes entre todos los miembros de la institución. En cuanto el ministerio de educación en el Marco del Buen desempeño docente en una de sus dimensiones de la profesión docente señala: “Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad” (MINEDU, 2017)

Esta realidad también está presente en las instituciones educativas, donde los espacios de interrelación entre los miembros de la comunidad educativa se desarrollan en dos modalidades presencial y la segunda con las tecnologías de la información y la comunicación – TIC. Asimismo, por el contexto actual de la pandemia se desarrollan de manera virtual o a distancia. Esta modalidad al no ser trabajada eficientemente, afecta el desarrollo adecuado de la comunicación y del trabajo colegiado de la institución educativa.

La Institución Educativa, la cual se encuentra en estudio; se encuentra ubicada en el distrito de Catache, provincia de Santa Cruz, en la región Cajamarca. Donde se puede evidenciar escasas habilidades directivas en el director y coordinadores pedagógico de la Institución educativa. Entre las principales causas; podemos mencionar escaso conocimiento y desinterés acerca de las habilidades directivas, poco compromiso del directivo y coordinadores pedagógicos; ante lo señalado consideramos que estamos frente a un escenario de deficiente trabajo colegiado de los directivos y docentes durante las reuniones colegiadas, lo cual genera que el docente no pueda emplear todas las herramientas ni recursos necesarios para brindar una enseñanza de calidad.

A continuación, se formula el siguiente problema general: ¿Existe relación entre Habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2021?

La investigación guarda una justificación metodológica porque se emplearon procedimientos descriptivos e inferenciales para una descripción detallada de la problemática actual respecto a las habilidades directivas y trabajo colegiado en una institución educativa de Cajamarca; tiene por justificación teórica porque se estudiaron teóricos y autores epistemológicos para poder analizar y detallar las dimensiones e indicadores que abarcan las variables de estudio; se justifica a nivel práctico, porque de acuerdo a los resultados recogidos y expuestos se pudo

determinar la problemática actual respecto a las habilidades directivas y trabajo colegiado, asimismo, se estudió la correlación entre las variables que será de mucha utilidad a futuros estudios propositivos o explicativos.

Se propuso el objetivo general, determinar la relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022. Los objetivos específicos: analizar la relación entre habilidades interpersonales y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022; relacionar las habilidades técnicas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022; relacionar las habilidades conceptuales y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022; precisar la relación de habilidades de toma de decisión y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.

Como hipótesis se propuso, H1: Existe relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022. H0: No existe relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Se consideraron los estudios de autores que investigaron en un determinado contexto las variables habilidades directivas y trabajo colegiado, como son artículos e informes, asimismo, se detallaron teóricamente cada variable y sus dimensiones respectivas. En el estudio de Guarnizo (2018) en Ecuador, sobre las habilidades gerenciales en las instituciones educativas, utilizó el método básico, con diseño no experimental- transversal, participaron 268 profesores entre titulares y no titulares. Teniendo por resultado que, más del 52% de encuestados señalan el bajo nivel del proceso de selección de estrategias por parte de los directivos, asimismo, el 50.37% señalan que no se cuenta con liderazgo; en conclusión, existen problemas relacionados con la inadecuada toma de decisión del directivo sobre los docentes, los cuales observan un bajo liderazgo que no permite que se creen retroalimentaciones en las reuniones de los docentes, dejando de lado las necesidades de los estudiantes.

En Lima, Goicochea & Sánchez (2018) en su estudio sobre trabajo colegiado y desempeño docente, con diseño no experimental- transversal, con alcance correlacional, participaron 25 profesores entre nombrados y contratados. Se determinó que existe relación significativa entre las variables analizadas (Sig. 0,00) siendo positiva y fuerte (correlación de Pearson 0,751), deduciendo que, al mejorar el trabajo colegiado en una institución educativa se mejora el desempeño docente.

En Lima, Espinoza (2022) en su estudio sobre habilidades directivas y desempeño docente, con diseño no experimental- transversal, con alcance correlacional, participaron 60 profesores entre nombrados y contratados de la red Cholón, encontrándose niveles moderados y básicos de habilidades directivas con 63% y 13% respectivamente. Se determinó que existe relación significativa entre las variables analizadas (Sig. 0,00 y Chi-cuadrado 2,650), deduciendo que, al mejorar las habilidades directivas en una institución educativa se mejora el desempeño docente.

En Lima, Crispín (2021) en su estudio sobre gestión educativa y trabajo colegiado, de diseño no experimental- transversal, con alcance correlacional, participaron 40 profesores entre nombrados y contratados, encontrándose niveles altos de gestión educativa y trabajo colegiado con 95% y 97% respectivamente. Se determinó que existe correlación significativa entre las variables analizadas (Sig.

0,032 y Chi-cuadrado 04,573), deduciendo que, al mejorar la gestión educativa en una institución educativa se mejora el trabajo colegiado de manera integral.

En Lima, Monzon (2022) en su estudio sobre liderazgo directivo y trabajo colegiado, de diseño no experimental- transversal, con alcance correlacional, participaron 50 profesores entre nombrados y contratados, encontrándose niveles regulares de liderazgo directivo y trabajo colegiado con 86% y 88% respectivamente. Se determinó que existe correlación significativa entre las variables analizadas (Sig. 0,000 y Pearson ,603), deduciendo que, al mejorar el liderazgo directivo en una institución educativa se mejora el trabajo colegiado de manera integral.

Para iniciar con los conceptos y descripción de las variables de estudio, se inició analizando las habilidades directivas y la teórica que se alinea como es Triárquica de la Inteligencia, en donde Stemberg señala tres niveles, creativa, analítica y práctica (Ferrando et al., 2016). En relación al nivel creativo manifiesta la capacidad de diseñar, idear y suponer; el nivel analítico se refiere a la habilidad de conceptuar, examinar, evaluar, diferenciar y cotejar; y finalmente el nivel práctico se encuentra relacionado con la capacidad de utilizar, emplear, realizar y poner en práctica. En el momento que se desarrolla un informe, las destrezas realizan un análisis de manera general las circunstancias que se desenvuelven en el entorno; en el nivel creativo, fomentan ideas nuevas, dinámicas e imaginativas y, por otra parte, el nivel práctico comprende el análisis de los diferentes temas en los textos que pueden ser aplicables. Stemberg sostiene que la instrucción es fundamental para equiparar los niveles de inteligencia, que faciliten a los estudiantes la ejecución de la creatividad, el juicio analítico y desarrollar de manera eficiente lo aprendido (Núñez et al., 2019).

Así pues, Ascón et al. (2019) determinan que se desarrollan diferentes conceptos en relación a las habilidades directivas, siendo la destreza que posee una persona, el intelecto que utiliza un líder en diversos cargos que le son otorgados y cumpla la función de gestionar o liderar de manera adecuada a un grupo de labores o una organización. El aumento de destrezas no se encuentra dirigido exclusivamente a personas que tienen un cargo directivo o que dirijan las empresas en la actualidad. Es por esto que los directores de las organizaciones deben sostener una confianza eficaz en sus propias destrezas para obtener de esta

manera los objetivos establecidos, desarrollando una motivación pertinente a los demás, profundizando que necesitan de aquellas destrezas como o son la comunicación y el autoconocimiento para el manejo de circunstancias negativas. Por otra parte, Sisa et al. (2020) manifiesta que una destreza fundamental es la comunicación bilateral sosteniendo la fiabilidad y generar la escucha activa, como también desenvolver aspectos y características importantes que permitan la influencia dentro del equipo laboral.

Según Ramírez (2018) sostiene que las habilidades directivas son consideradas como intelectos, capacidades que ayuden al autocontrol y la relación con otras personas que faciliten la planificación, ejecución, supervisión y la dirección a las personas quien un líder tiene a su cargo, permitiendo que puedan desarrollar sus funciones en las labores encomendadas dentro de la empresa. Los directivos realizan una gestión a un equipo de trabajo teniendo en cuenta los diversos intelectos propios de sus cargos que les permitan demostrar sus capacidades y habilidades individuales, con la finalidad de incentivar y orientar el trabajo grupal a todos los colaboradores a su disposición.

Griffin y Van (2016) sostienen que las habilidades directivas son una serie de destrezas y competencias que desarrollan los directivos de las entidades que les ayuden a desarrollar sus funciones de liderazgo y coordinación de una manera adecuada dentro de la institución y formar vínculos humanos entre el directivo y los maestros por medio del cumplimiento de las metas establecidas, asimismo, señalan que el directivo tiene la responsabilidad de manifestar las opiniones, intelectos alcanzados como consecuencia de su vivencia, que les facilite la dirección adecuada de los docentes, de otra forma no se podrá desarrollar funciones óptimas en la institución.

Por otra parte, Luján (2017) sostiene que las habilidades directivas se complementan en la dirección y manifestar una función administrativa como la gestión de equipos de trabajo, con diversas capacidades que desarrolla un directivo de manera individual o profesional, conforme al área establecida o sector para el cumplimiento de sus funciones en las actividades orientadas al fortalecimiento de las destrezas que sirven para el desarrollo como directivo en la entidad, obtendrá la competencia de poder decidir de manera adecuada en relación a los requerimientos de la institución, alcanzando como objetivo las diversas acciones

del grupo de labores y su producción.

Según Griffin y Van (2016) definen que se manifiestan dimensiones que abarcan a las habilidades directivas, siendo las siguientes: La dimensión de habilidades interpersonales, se refiere al conocimiento que desarrolla el directivo para comprender y asociarse de manera individual y en equipo con la finalidad de motivar a otros y que puedan desarrollar un desempeño adecuado. Por lo tanto, un directivo se encuentra encargado de diagnosticar y analizar un riesgo que se está desarrollando en una entidad, estudiando el caso para luego analizarlo y brindar las respuestas debidas. Elementos de esta dimensión son: relaciones causa efecto, optimizar el monitoreo y relacionar los incentivos con las actitudes de los colaboradores.

Por otra parte, Ramírez (2018) sostiene que las habilidades interpersonales más relevantes en las instituciones son las que se encuentran involucradas en intercambiar intelectos en donde los individuos se puedan relacionar con sus compañeros orientando, direccionando y comunicándose de forma concisa, directa con los demás y controlando óptimamente los riesgos que se presentan. La tecnología no es el mecanismo directo para generar mensajes más aún si se manifiesta una comunicación adecuada con los demás. Un directivo tiene la responsabilidad de determinar convenios para desarrollar las actividades encomendadas y alcanzar el objetivo establecido en el entorno laboral. No obstante, los colaboradores manifiestan competencias adecuadas que facilitan comportamientos óptimos y producen buenos ánimos.

En relación a lo analizado, Chen y Sriphon (2021) manifestaron que las habilidades interpersonales se asocian con las relaciones sociales que se desarrollan en la entidad educativa; los seguidores distinguen los comportamientos de los directivos como un ejemplo eficaz, verifican si estos desarrollan un interés en el trabajo de los maestros y en el alcance de los objetivos. Por otra parte, Hartinaha et al. (2019) definen que un centro de labores adecuado es muy importante para óptimo desempeño docente, siendo como elementos para esto, incentivos económicos pertinentes, una cultura de labor escolar, como también los elementos fundamentales de la motivación.

La dimensión de habilidades técnicas: Según Griffin y Van (2016) sostienen que son las capacidades que facilitan la dirección de trabajo, utilizando de una

forma eficaz la tecnología para dar respuesta a diversos conflictos que se desarrollan en la entidad. Por lo tanto, se considera importante que el directivo pueda desarrollar un interés en apoyar en las diversas actividades que desarrolle la comunidad educativa, es por eso que las capacidades son el proceso técnico que abarcan lo importante para la ejecución de acciones específicas dentro de la institución.

Por otra parte, Bonifaz citado por Ramírez (2018) define a la habilidad de comprensión, poner en desarrollo el control técnico de las destrezas empleando intelectos tecnológicos en las diversas áreas, para ejecutar actividades en específico. Es por esto, que la entidad de direccionar sus objetivos hacia el alcance de nuevos intelectos, contribuir con datos que faciliten la rápida respuesta a las situaciones que lo requieran, que permita un entorno adaptativo y de mucha confianza hacia algunos conflictos en las que se pueda enfrentar la entidad. El conocimiento y la flexibilidad es muy relevante para las entidades, debido a que se busca obtener desempeños óptimos.

Según Baribor y Frank (2019) sostienen que esta destreza es la capacidad más importante de los directivos, en lugar de prestar demasiada atención en la planificación, organización y respuesta a los conflictos. Asimismo, estas destrezas facilitan la colaboración y dirección hacia los docentes, facilitándoles la utilización de diversos mecanismos de manera eficaz, en relación a lo antes mencionado, Pambudi y Gunawan (2020) determinaron que la supervisión permitirá el mejoramiento de las competencias docentes, precisando que se manifiesta un impacto significativo entre la supervisión en la práctica de enseñanza de los maestros.

La dimensión de habilidades conceptuales: Según Griffin y Van (2016) lo definen como la habilidad que permite el análisis de los acontecimientos, tendencias, desarrollando la identificación de las modificaciones, posibles escenarios supuesto. En relación a los directivos es fundamental que posean una visión pertinente en relación al conocimiento del desarrollo general a largo plazo de la entidad, con la finalidad de que puedan analizar las situaciones. Para que el directivo sea competente en sus labores es importante que pueda tener en conocimiento de los diferentes requerimientos que manifiesta la entidad para desarrollar una modificación sin alterar el bienestar de los demás.

Por otra parte, Gonzáles y Canós (2020) lo definen como los intelectos individuales de los directivos que facilitan las resoluciones de las circunstancias en su entorno. El directivo debe poner en práctica de manera administrativa, asertiva la toma de decisiones de manera racional, que ayuden a la superación de algunas dificultades generando fortalezas para una entidad, planificación para algún conflicto que se manifiesta, determinando relaciones interpersonales relacionados al buen desempeño de la institución.

La dimensión de habilidades para tomar decisiones, conforme lo indican Griffin y Van (2016) los definen como la habilidad de seleccionar de manera eficaz entre alternativas, se le tiene en consideración como un conjunto de acciones que facilitan alcanzar algún objetivo en cualquier circunstancia, identificando los conflictos y solucionando las situaciones que se manifiestan en las condiciones laborales, educativas, familiares. En el momento que se tome una decisión equivocada, generalmente se reconoce el error de manera rápida y se concibe como una experiencia para el futuro. El directivo debe ser capaz de tomar decisiones bajo cualquier tipo de problema que se pueda manifestar en la entidad, sea en el ámbito pedagógico, entre colegas de trabajo y administrativos, a través de ello se puede ofrecer un acompañamiento reflexivo para una calidad educativa, estableciendo su crecimiento profesional e individual.

Según Batao & Cenas (2020) manifiesta que esta habilidad tiene como objetivo que los directivos puedan planear, diseñar las acciones que las entidades requieran tanto en la organización administrativa para el alcance de los objetivos, siendo que si no se logran desarrollar de manera adecuada repercutirá de manera sucesiva y constante en la vida profesional y personal de las personas. Es importante desarrollar objetivos concisos en relación a las situaciones que se puedan manifestar y brindar una solución rápida de manera adecuada para la óptima toma de decisiones en provecho hacia la entidad.

En relación a la teórica sobre el trabajo colegiado, se tuvo en consideración a la Teoría sociocultural de Vigostky citado por De Rosa (2018), en donde la persona es percibida como un ente social que interactúan de manera constante, comparten vivencias, apegos, etc. La comunidad social contribuye a los individuos mecanismos adecuados que facilitan transformar su entorno físico y social. Un factor importante para el proceso es la comunicación oral. El aprendizaje de

intelectos se desenvuelve de manera colectiva o individual, se aprenden costumbres, culturas, tradiciones entre otros factores con individuos de su comunidad denominados zona de desarrollo próximo.

Por otra parte, la teoría de Piaget, según Ortiz & Castanheira (2019) es la interacción de los estudiantes con los de su edad que faciliten el compartir diversos aspectos, al momento de brindar un análisis de las ideas genera un desequilibrio en el estudiante, a través de ello el alumno genera nuevos intelectos, en relación a los estudiantes. Teniendo en consideración que, la teoría más importante para el aprendizaje colaborativo es el socio constructivismo.

Según Zegarra et al. (2022) manifiestan que el trabajo colegiado fomenta el crecimiento del desempeño docente y directivo por medio de la planificación, desarrollo y evaluación de las acciones académicas, y por medio de la capacitación de los maestros y el intercambio de vivencias. El trabajo colaborativo es relevante debido a que se fomentará la labor grupal, incrementando las habilidades de los maestros de forma recíproca, con la finalidad de alcanzar aprendizajes adecuados en los estudiantes.

El trabajo colaborativo es la estrategia esencial para el trabajo colegiado; por medio de este aspecto se desarrolla la consulta, reflexión, análisis, la coordinación y vinculación entre los involucrados de una sociedad académica. Es un mecanismo que tiene como objetivo capacitar a un equipo de trabajo en donde se facilite la acción de dialogo, finalizar acuerdos y determinar objetivos claros que promuevan metas académicas, permitiéndose de esta manera la organización de compromisos entre los miembros de un equipo y precisar un acompañamiento óptimo que asegure la obtención de intelectos en los estudiantes orientándolos a que puedan desarrollar eficazmente su crecimiento educativo.

El trabajo colegiado facilita en los miembros de un equipo participar con intelectos, prácticas y riesgos asociados con las metas comunes, por medio de un entorno con un clima de tolerancia y respeto. Se interpreta como el mejoramiento en la atención de los requerimientos educativos que desarrollan los estudiantes, el crecimiento de los indicadores de desempeño y la disminución de las tasas de fracaso, ausencias y abandonos escolares, asimismo como el reforzamiento de las competencias de los docentes en su desempeño (Landín & Sánchez, 2016).

Conforme Delgadillo (2019) sostienen que el trabajo colegiado se refiere a

las reuniones que se desarrollan entre los docentes y el director, en donde se determinan y fijan metas en común, con la intención principal de optimizar la enseñanza-aprendizaje. Por medio de estas reuniones se lleva a cabo la comunicación, comparten conocimientos y vivencias en relación a los conflictos comunes, a través de un trato y respeto mutuo.

Por otra parte, Landín y Sánchez (2016) manifiestan que es una situación en donde a los docentes se les permite dialogar, esclarecer inconsistencias, reflexionar, compartir vivencias exitosas y llegar a un aprendizaje oportuno, ayudando al maestro incrementar su desarrollo práctico con los colegas de la profesión. Según Quintero y Romero (2017) sostienen que por medio de esas reuniones se diseñan y coordinan las diversas acciones a desarrollar para el alcance de las metas, por medio de la comunicación que permitan la convivencia entre docentes con la cultura.

En efecto, según Aguirre & Berraza (2021) manifiesta que se tiene como la planificación principal al trabajo colaborativo, por medio de la reflexión, análisis y vinculación de argumentos, cuya finalidad es la conformación de un grupo que pueda dialogar, precisar y fijar metas concretas en relación a los asuntos importantes para el alcance de los objetivos, para esto se distribuyen funciones a cada docente, mientras que el directivo desarrolle una función de monitoreo con la finalidad de determinar el aprendizaje de los estudiantes, y de esa manera alcanzar las metas en común.

Por medio del trabajo colegiado se facilita el compartimiento de opiniones, vivencias de éxito y se manifiesta una atención a las fortalezas y debilidades en relación a la práctica docente; esto facilita la labor de las entidades educativas de forma rápida. Asimismo, el trabajo colegiado se encuentra centrado a la superación de riesgos académicos en el aprendizaje y administrar por medio de la planeación, el progreso y la evaluación de la acción educativa. En el momento de desarrollar un trabajo en un entorno adecuado se permite un intercambio de experiencias óptimas y labores individuales (Vásquez et al., 2021).

Romero & Ramírez citados por Quintero & Romero (2017) señalan que el trabajo colegiado se sostiene como una labor completa que implica el factor individual del maestro, la cultura educativa, la didáctica para la búsqueda de maneras adecuadas de enseñar y que también exista un involucramiento de todos

los actores del servicio educativo.

En relación a las dimensiones del trabajo colegiado, Romero & Ramírez citados por Quintero & Romero (2017) definen cuatro dimensiones, las cuales son los siguientes: dimensiones personales, institucional, didáctico y social. En relación a la dimensión personal, se centra en la acción reflexiva que desarrolla el docente en relación a sus acciones personales, lo que facilita reflexionar su pasado, mejorar su presente y planificar su futuro. Por medio de esta dimensión, se tiene en consideración las cualidades humanas del docente, tanto en los valores, las características del maestro se encuentran dentro de su personalidad que ponen en evidencia su perspectiva frente a las situaciones que se desenvuelven en su accionar profesional, por lo tanto, se percibe por la duración en la que desarrollan sus labores los docentes dentro de la entidad, el recorrido en función a su labor docente y la perspectiva sobre las actividades académicas que se desarrollan (Delgadillo, 2019).

Según Tirri y Toom (2019) definen que la percepción del docente acerca de las metas y valores de la educación es quizás la razón más relevante del conocimiento profesional de los docentes. Refieren que este tipo de conocimiento involucra los siguientes aspectos: condiciones futuras en la pedagogía, el contexto de una escuela pedagógicamente bien desarrollada, en qué se convertirían los estudiantes en un futuro y como se definiría una educación adecuada.

En relación a la segunda dimensión de índole institucional, según Romero & Ramírez citados por Quintero & Romero (2017) lo definen como el entorno físico en donde el maestro desarrolla sus funciones dentro de un contexto educativo, por medio de esta dimensión el maestro se encuentra en la competencia de poder identificar cada una de las cualidades de la entidad involucrándose en estrategias de mejoramiento en relación a las condiciones educativas, la aproximación a diversas políticas educativas y el entendimiento de diferentes argumentos que ayuden a su labor práctica, por lo tanto, se fundamenta en el control y la evaluación, así mismo, de desarrollar una identificación oportuna de las fortalezas y debilidades del trabajo colegiado. Para Tapia et al. (2020) sostienen que el trabajo colegiado es un agente didáctico que facilita las condiciones físicas para el desenvolvimiento adecuado de la enseñanza-aprendizaje. De igual manera, ayuda al diseño de un entorno óptimo para el desenvolvimiento de capacidades en los estudiantes,

incrementando su autonomía, como también la incentivación personal del maestro.

La tercera dimensión didáctica, según Romero & Ramírez citados por Quintero & Romero (2017) lo relaciona como la función del maestro de guiar y ser mediador de las actividades plasmadas en las sesiones de aprendizaje y las metas que esta comprende con el objetivo de fomentar el aprendizaje en función a la planificación, organización y la distribución del intelecto, por lo tanto, por medio de esta dimensión hace que el docente se manifieste como un guía para el estudiante comprometiéndose de esta manera con su labor profesional, las actividades que desarrolle en maestro dentro del trabajo colegiado debe permitir en optimizar las propuestas pedagógicas en donde se llegue a practicar lo que se quiere desarrollar, mediante el cual el juicio crítico es uno de los factores más relevantes en la práctica docente en cualquier contexto pedagógico, es por esto, que esta dimensión se interioriza por el intelecto y la autonomía de los planes curriculares y los planes laborales del maestro en las diferentes asignaturas.

En relación a la dimensión social, según Romero & Ramírez citados por Quintero & Romero (2017) definen que se fundamenta en las decisiones y prácticas que desarrolla el maestro, en relación a contextos culturales y socioeconómicas, en donde la práctica docente es un pilar importante para fomentar la colaboración de diversos sectores, así como el diseño de proyectos que fortalezcan las dinámicas educativas en la instrucción del alumno y la comunidad educativa en general e impulsar la función del individuo como actores sociales y democráticos. Los maestros desarrollando un trabajo colegiado permiten que se brinde una formación integral hacia los estudiantes por medio de la creación de proyectos institucionales con la finalidad de que puedan convivir socamente. Por otra parte, Tirri y Toom (2019) sostienen que los docentes decididos son aquellos que han permitido que los factores pedagógicos y los objetivos institucionales sean interiorizados a largo plazo en la educación. Esos objetivos deben tener una planificación de índole personal para un docente, asimismo, enfocarse de manera exteriorizada para facilitar el crecimiento integral de los alumnos.

### III. METODOLOGÍA

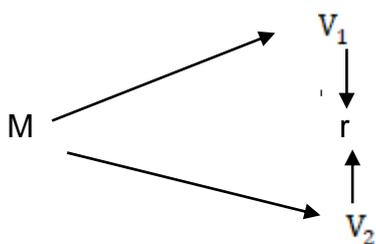
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

Tomando en cuenta lo descrito por Hernández & Mendoza (2018) el tipo de estudio fue básico ya que se consideró fundamentar la variable habilidades directivas y el trabajo colegiado, estudiando teorías y conceptualizaciones a fin de describir cada una de ellas. El enfoque que se utilizó fue cuantitativo, donde, considerando lo manifestado por Sánchez (2019) se utilizaron instrumentos ordinales que permitieron recoger datos numéricos. (Sánchez, 2019)

##### 3.1.2. Diseño de investigación

Se utilizó un diseño no experimental porque no se manipuló los datos recogidos de habilidades directivas y trabajo colegiado, solo se analizaron en su estado actual (García & Sánchez, 2020). Asimismo, es transversal porque, los datos que se recogieron fueron producto de la aplicación de los instrumentos en un solo periodo o momento. Es correlacional, porque se realizó un análisis inferencial para conocer la asociatividad o relación entre habilidades directivas y trabajo colaborativo (Gómez, 2020). Este diseño estuvo representado esquemáticamente de la siguiente manera:



**Donde:**

M: Muestra

V<sub>1</sub>: Habilidades directivas

V<sub>2</sub>: Trabajo colegiado

r: relación

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **3.2.1. Variable 1. Habilidades directivas**

**Definición conceptual:** mero & Ramírez citados por Quintero & Romero (2017) señalan que el trabajo colegiado se sostiene como una labor completa que implica el factor individual del maestro, la cultura educacional, la didáctica para la búsqueda de maneras adecuadas de enseñar y que también exista un involucramiento de todos los actores del servicio educativo.

**Definición operacional:** Las habilidades directivas engloban dimensiones como son las habilidades interpersonales con indicadores como motivación, comunicación y manejo de conflictos, seguido de la dimensión de habilidades técnicas y sus respectivos indicadores; dimensión de habilidad conceptuales con sus indicadores respectivos y la dimensión de habilidades de toma de decisión.

### **3.2.2. Variable 2. Trabajo colegiado**

**Definición conceptual:** Griffin y Van (2016) sostienen que las habilidades directivas son una serie de destrezas y competencias que desarrollan los directivos de las entidades que les ayuden a desarrollar sus funciones de liderazgo y coordinación de una manera adecuada dentro de la institución y formar vínculos humanos entre el directivo y los maestros por medio del cumplimiento de las metas establecidas, asimismo, señalan que el directivo tiene la responsabilidad de manifestar las opiniones, intelectos alcanzados como consecuencia de su vivencia, que les facilite la dirección adecuada de los docentes, de otra forma no se podrá desarrollar funciones óptimas en la institución.

**Definición operacional:** El trabajo colegiado se mide por la dimensión personal con indicadores como tiempo de trabajo docente, identificación con la laboral, etc.; asimismo, la dimensión institucional con sus indicadores respectivos; dimensión didáctica y la dimensión social.

## **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

### **3.3.1. Población**

La población comprende el conjunto de elementos o individuos que comparten características formando parte de una determinada investigación o estudio (Otzen & Manterola, 2017). Siendo considerados en la población a 31

docentes de una Institución Educativa de Catache, Cajamarca. (Otzen & Manterola, 2017)

**Tabla 1**

*Población*

Tipo de docente	Hombres	Damas	T
Nombrado	3	1	4
Contratado	23	4	27
Total	26	5	31

*Nota.* Docentes de una institución educativa de la provincia de Santa Cruz, 2022

### **3.3.2. Muestra**

Respecto a la muestra, Pastor (2019) señala que la muestra es censal, por lo tanto, fueron considerados 31 docentes de una Institución Educativa de Catache, Cajamarca. Criterios de inclusión: profesores del distrito de Catache que quieran participar en el estudio presentado. Criterios de exclusión: profesores del distrito de Catache que no quieran participar en el estudio presentado.

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

### **Técnicas**

La técnica que se aplicó en el presente proyecto fue la encuesta, la cual estará compuesto por ítems en escala Likert (Hernández & Mendoza, 2018).

### **Instrumentos**

El instrumento es el cuestionario, una herramienta de investigación, en el cual se encontrarán los diferentes indicadores de medición, aplicándose con el propósito de conocer la realidad actual.

### **Validez**

La validez de los instrumentos se realizó mediante la técnica del juicio de expertos, que consistió en realizar una búsqueda de especialistas en el tema que permitieron indicar que los instrumentos propuestos son válidos.

## **Confiabilidad**

Según Finol y Vera (2020) la confiabilidad fue otorgada por el Alfa de Cronbach utilizando la herramienta SPSS Statics versión 26, aplicándose la encuesta a una muestra piloto de 20 personas a fin de determinar la consistencia y confiabilidad. El alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas fue de 0.962 y para la variable trabajo colegiado fue de 0.949 concluyendo que son confiables ya que superaron el 0.500.

### **3.5. Procedimientos**

El procedimiento abarco una serie de procesos empezando con la presentación de la carta de aceptación por parte de la universidad, luego se procedió a recepcionar el visto bueno de la institución educativa para emplear los instrumentos de recolección de datos, luego se procedió a analizar los datos mediante el SPSS, asimismo, se hizo uso de Excel para la presentación de tablas, por último, se realizaron los análisis de correlación entre variables y dimensiones.

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

Se inició empleando un enfoque descriptivo-cuantitativo, analizando la información de los distintos repositorios de datos, a fin de profundizar las variables estudiadas, asimismo, se aplicó la encuesta para recoger datos y convertirlos en información, después, se procesarán por la herramienta SPSS 26, a fin de obtener las correlaciones y tabulaciones necesarias para responder a los objetivos.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los aspectos éticos tomados en cuenta se alinearon a lo estipulado por la guía de productos acreditables de la Universidad César Vallejo - 2022: Búsqueda del bienestar: la búsqueda de bienestar se basa en realizar y buscar el bienestar de las personas que participan en el estudio, evitando un posible riesgo o daño a su integridad. Honestidad: debido a que el proceso de recolección de información será transparente, sin divulgar los datos personales para no afectar a los encuestados, corroborando la realidad problemática. Justicia: se implementa el presente aspecto por que la data será imparcial, donde la investigadora no modificará la información a conveniencia propia, realizando una investigación fiable

#### IV. RESULTADOS

Se procede a presentar los datos convertidos en información por medio de tablas y gráficos de acuerdo a los objetivos planteados sobre habilidades directivas y trabajo colegiado de una institución educativa de Catache, Cajamarca.

**Tabla 2**

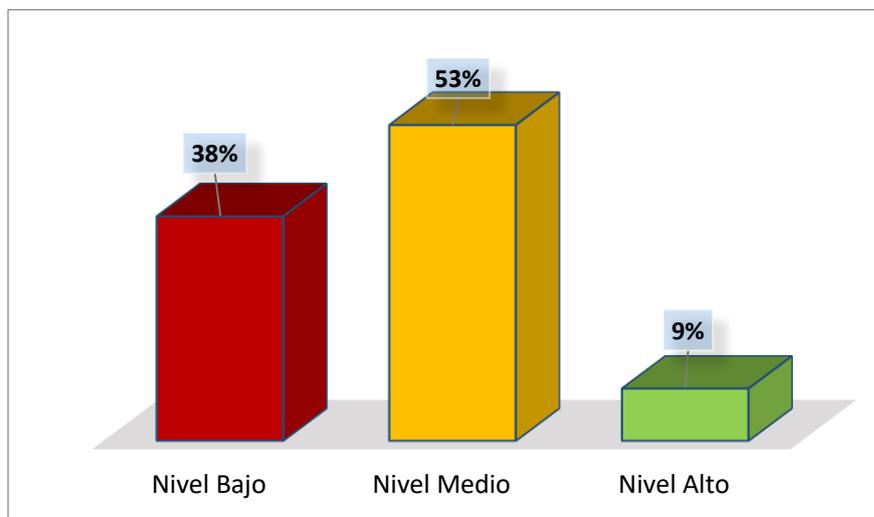
*Nivel de habilidades directivas*

Nivel	F	%
Bajo	9	29,0
Medio	21	67,7
Alto	1	3,2
Total	31	100,0

*Nota.* Encuesta sobre habilidades directivas

**Figura 1**

*Nivel de habilidades directivas*

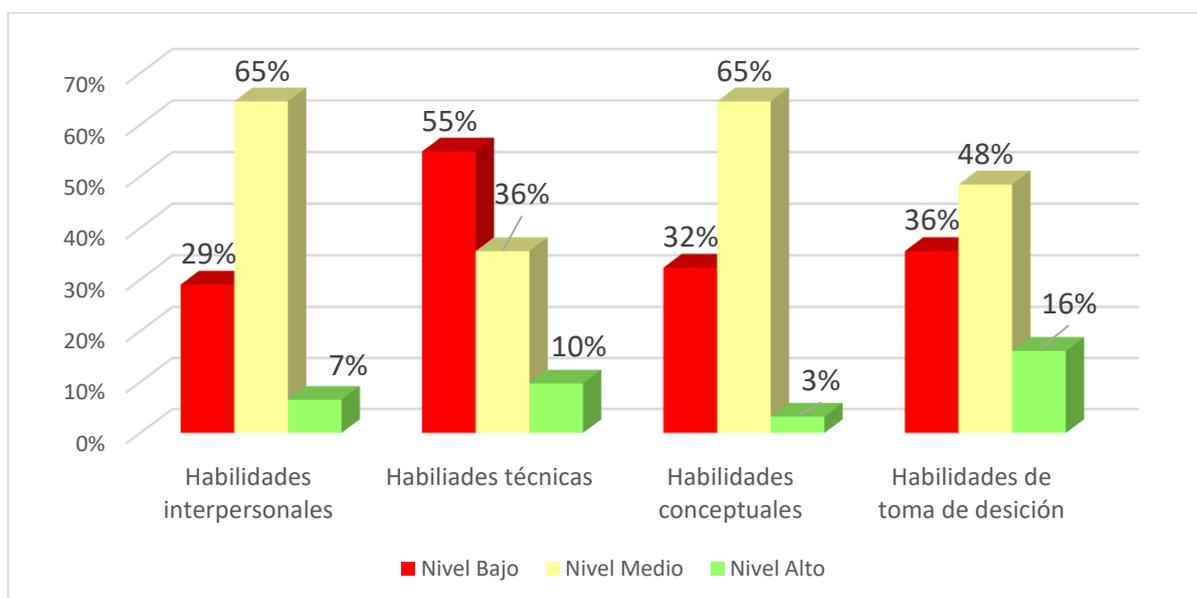


*Nota.* Encuesta sobre habilidades directivas

Considerando los resultados sobre habilidades directivas se puede precisar por medio de la figura 1 y tabla 2 que, un 38% de docentes señalan que los directivos no cuentan con capacidades para dirigir adecuadamente una institución educativa, seguido del 53% que afirman es medio, mientras que un 9% señalan que es efectiva las habilidades directivas se manejan en la institución educativa.

**Figura 2**

*Niveles de las dimensiones de habilidades directivas*



Nota. Encuesta sobre trabajo colegiado

Considerando los resultados sobre las dimensiones de habilidades directivas se identificaron niveles regulares en las dimensiones de habilidades interpersonales con 65%, habilidades conceptuales 65% y habilidades de toma de decisión con 48%; por otro lado, los niveles bajos fueron de 29% en habilidades interpersonales, 55% en habilidades técnicas, 32% en habilidades conceptuales y 36% en habilidades de toma de decisión.

**Tabla 3**

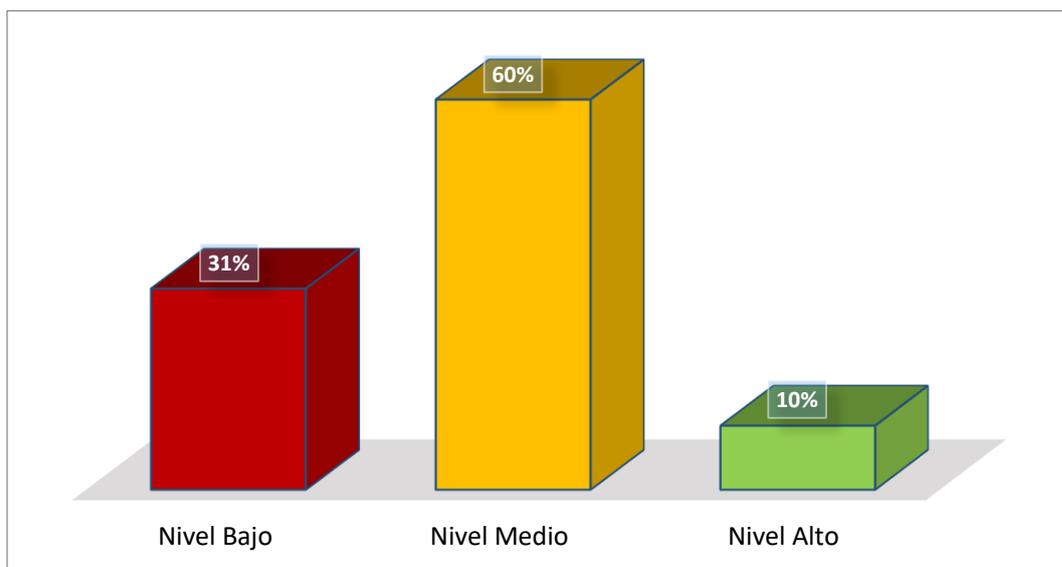
*Nivel de trabajo colegiado*

Nivel	F	%
Bajo	8	25,8
Medio	21	66,7
Alto	2	7,5
Total	31	100,0

Nota. Encuesta sobre trabajo colegiado

**Figura 3**

*Nivel de trabajo colegiado*

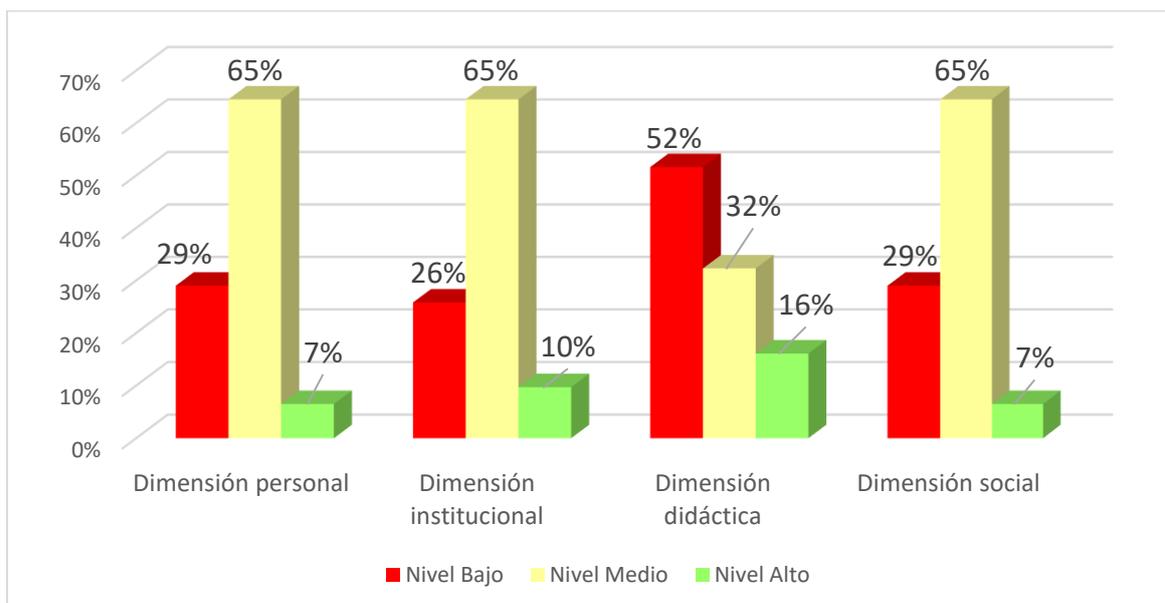


Nota. Encuesta sobre trabajo colegiado

Considerando los resultados sobre trabajo colegiado se puede precisar mediante la figura 2 y tabla 3 que un 31% de docentes señalan que cuentan con un bajo nivel de trabajo colegiado, seguido del 60% que afirman es medio, mientras que un 10% señalan que es alto el trabajo colegiado empleado.

**Figura 4**

*Niveles de las dimensiones de trabajo colegiado*



Nota. Encuesta sobre trabajo colegiado

Considerando los resultados sobre las dimensiones de trabajo colegiado se identificaron niveles regulares en las dimensiones como personal con 65%, dimensión institucional 65%, dimensión didáctica con 32% y dimensión social con 65%; por otro lado, los niveles bajos fueron de 29% en dimensión personal, 26% en dimensión institucional, 52% en dimensión didáctica, y 29% en dimensión social.

### Prueba de normalidad

Conforme a la tabla 1 se afirma utilizar a Rho de Spearman debido a que la sig. fue inferior a 0.05, ante ello, los datos no tienen distribución normal, de igual manera, se hizo uso de Shapiro-Wilk por que la población fue inferior a 50 docentes.

**Tabla 4**

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,907	31	,011
Trabajo colegiado	,931	31	,047

### Prueba de hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.

**Tabla 5**

*Análisis de la relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache*

		Habilidades directivas	Trabajo colegiado
Rho de Spearman	Habilidades directivas	1,000	,837
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	31	31
	Trabajo colegiado	,837	1,000
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000	.
	N	31	31

Considerando la tabla 5 se confirma que existe relación significativa entre habilidades directivas con el trabajo colegiado, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ,837 y una sig. 0,00; por lo tanto, la mejorar las capacidades de los directivos para maximizar sus habilidades se mejorará el trabajo colegiado empleado por toda la plana docente, por ello, es importante tomar acciones pertinentes.

**Tabla 6**

*Relación entre la dimensión habilidades interpersonales y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache.*

		Correlaciones	
		Trabajo colegiado	
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	,754
		Sig. (bilateral)	,000
		N	31
	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	,666
		Sig. (bilateral)	,000
		N	31
	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	,805
		Sig. (bilateral)	,000
		N	31
	Habilidades de toma de decisión	Coeficiente de correlación	,786
		Sig. (bilateral)	,000
		N	31

Considerando la tabla 6 se confirma que existe correlación significativa entre habilidades interpersonales con el trabajo colegiado, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ,754 y una sig. 0,00; por lo tanto, la mejorar las habilidades interpersonales de los directivos se mejorará el trabajo colegiado; asimismo, se confirma que existe correlación significativa entre habilidades técnicas con el trabajo colegiado, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ,666 y una sig. 0,00; por lo tanto, la mejorar las habilidades técnicas de los directivos se mejorará el trabajo colegiado; se confirma que existe relación

significativa entre habilidades conceptuales con el trabajo colegiado, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ,805 y una sig. 0,00; por lo tanto, la mejorar las habilidades conceptuales de los directivos se mejorará el trabajo colegiado; por último, se afirma que existe correlación significativa entre habilidades en la toma de decisiones con el trabajo colegiado, obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ,786 y una sig. 0,00; por lo tanto, la mejorar las habilidades de toma de decisiones de los directivos se mejorará el trabajo colegiado.

## V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se describirá, explicará y discutirá los resultados que se recogieron en el proceso investigativo con la teoría y antecedentes analizados en todo el marco teórico. Los profesores encuestados de una institución educativa de la provincia de Santa Cruz dieron a conocer que las habilidades directivas fueron media y baja según la tabla 2, siendo ineficiente la gestión actual.

Se puede determinar que los resultados obtenidos no se relacionan con la eficiencia y eficacia que debe mostrar el personal directivo de la institución educativa como lo manifiesta Whetten y Cameron, por lo cual, se debe priorizar el aumento de destrezas para poder gestionar y liderar eficientemente la institución para que de esta manera se cumpla con los objetivos establecidos.

Dentro de los problemas identificados que engloban a las habilidades directivas se encontraron la inadecuada contribución de estrategias para mejorar el desempeño de los docentes, no se motiva al personal para que desarrolle competencias eficientes, se cuenta con poca empatía para poder comunicarse de manera afectiva, clara y precisa con el profesorado, y no se posee la capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia o conflictos, por lo cual no se cuentan con estrategias para dar solución.

Ante ello, no es aceptable la información recopilada debido a que Ramírez (2018) afirma que las habilidades directivas deben ayudar a mantener el control y logro de metas bajo una planificación, ejecución, supervisión y dirección del personal a cargo, por el cual se debe desarrollar funciones para cada uno de los participantes, no obstante, la realidad actual es que no se demuestra la capacidad y habilidad para incentivar y orientar el trabajo grupal hacia una sola meta. Asimismo, no se aceptan desde el fundamento teórico de Luján (2017) ya que las habilidades directivas se complementan en la dirección y manifestar una función administrativa como la gestión de equipos de trabajo, con diversas capacidades que desarrolla un directivo de manera individual o profesional, conforme al área establecida o sector para el cumplimiento de sus funciones en las actividades orientadas al fortalecimiento de las destrezas que sirven para el desarrollo como directivo en la entidad, obtendrá la competencia de poder decidir de manera adecuada en relación a los requerimientos de la institución, alcanzando como objetivo las diversas acciones del grupo de labores y su producción.

La información obtenida no se relaciona con los objetivos estratégicos a corto ni a largo plazo que cuenta la institución educativa, siendo muy importante una reestructuración en el organigrama o capacitaciones que permitan eficiencia y eficacia en las actividades y tareas a desarrollar por el área directiva. Como lo mencionan los autores Griffin y Van (2016) habilidades directivas son una serie de destrezas y competencias que desarrollan los directivos de las entidades que les ayuden a desarrollar sus funciones de liderazgo y coordinación de una manera adecuada dentro de la institución y formar vínculos humanos entre el directivo y los maestros por medio del cumplimiento de las metas establecidas, asimismo, señalan que el directivo tiene la responsabilidad de manifestar las opiniones, intelectos alcanzados como consecuencia de su vivencia, que les facilite la dirección adecuada de los docentes, de otra forma no se podrá desarrollar funciones óptimas en la institución.

Respecto al trabajo colegiado, los profesores encuestados de una institución educativa de la provincia de Santa Cruz dieron a conocer que fue medio y bajo según la tabla 2, siendo ineficiente el trabajo colaborativo actual. Se puede determinar que los resultados obtenidos no se relacionan con los principios que norman en el decálogo de la institución educativa para que exista un trabajo colegiado como lo manifiesta Aguirre & Berraza (2021) por lo cual, se debe priorizar el crecimiento del desempeño docente y directivo por medio de la planificación, desarrollo y evaluación de las acciones académicas, y de la capacitación de los maestros, esto será muy importante debido a que se fomentará a la labor grupal, incrementando las habilidades de los maestros de forma recíproca, con la finalidad de alcanzar aprendizajes adecuados en los estudiantes.

Dentro de los problemas identificados que engloban al trabajo colegiado se encontraron problemas alineados a las inadecuadas condiciones para poder realizar un trabajo colegiado, ya sea por la inadecuada infraestructura e insuficientes recursos asignados, no se propicia capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades que tengan como finalidad desarrollar el intelecto de los docentes en la práctica diaria; existe una inadecuada planificación de las reuniones de trabajo colegiado, y un bajo compromiso docente para participar colaborativamente en las reuniones semanales.

Los problemas identificados no se encuentran alineados al fundamento

teórico de Rodríguez y Barraza (2015) dado que el inadecuado trabajo colaborativo no permite que se determinen y fijen metas en común, con la intención principal de optimizar la enseñanza-aprendizaje. Por medio de estas reuniones se lleva a cabo la comunicación, comparten conocimientos y vivencias en relación a los conflictos comunes, a través de un trato y respeto mutuo.

Ante ello, no son aceptables la información recopilada debido a que el trabajo colegiado permiten al docente participar con intelectos, prácticas y riesgos asociados con las metas comunes, por medio de un entorno con un clima de tolerancia y respeto, interpretándose como el mejoramiento en la atención de los requerimientos educativos que desarrollan los estudiantes, el crecimiento de los indicadores de desempeño y la disminución de las tasas de fracaso, ausencias y abandonos escolares. Por su parte, Landín y Sánchez (2016) manifiestan que el trabajo colaborativo ayuda a crear retroalimentaciones donde a los docentes se les permite dialogar, esclarecer inconsistencias, reflexionar, compartir vivencias exitosas y llegar a un aprendizaje oportuno, ayudando al maestro incrementar su desarrollo práctico con los colegas de la profesión

Respecto a la relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado (tabla 5), los profesores encuestados de una institución educativa de la provincia de Santa Cruz dieron a conocer que existe relación significativa (sig. 0,00) y positiva (Rho de Spearman: 0,837). La información inferencial hace hincapié que al mejorar las habilidades directivas se mejorará el trabajo colegiado, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se concuerda con el estudio de Goicochea & Sánchez quien afirma que, al mejorar el trabajo colegiado en una institución educativa se mejora el desempeño docente; asimismo, con el estudio de Crispín el cual enfatizó que mejorando la gestión educativa en una institución educativa se mejora el trabajo colegiado de manera integral.

Asimismo, se guarda una concordancia con lo manifestado por Luján debido a que se manifestó que las habilidades directivas guardan relación con la gestión del personal, por lo tanto, al contar con capacidades suficientes los directivos se podrá trabajar y gestionar los equipos de trabajo, donde, los docentes pondrán en prácticas las capacidades de manera individual y profesional.

Respecto a la relación entre habilidades interpersonales y trabajo colegiado (tabla 6), los profesores encuestados dieron a conocer que existe relación

significativa (sig. 0,00) y positiva (Rho de Spearman: 0,754). La información inferencial se interpreta que, al mejorar las habilidades interpersonales se mejorará el trabajo colegiado, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se concuerda con el estudio de Ramírez (2018) quien afirma que, es necesario contar con habilidades interpersonales sobre todo en las instituciones educativa, ya que es ahí donde se intercambian intelectos, orientando, direccionando y comunicando las ideas de forma asertiva y concisa.

Asimismo, se guarda una concordancia con lo manifestado por Chen & Sriphon (2021) quienes afirman que estas habilidades se relacionan con el comportamiento entre los colaboradores y el directivo, desarrollando un interés de trabajo mutuo para alcanzar los objetivos.

Respecto a la relación entre habilidades técnicas y trabajo colegiado (tabla 7), los profesores encuestados dieron a conocer que existe relación significativa (sig. 0,00) y positiva (Rho de Spearman: 0,666). La información inferencial se interpreta que, al mejorar las habilidades técnicas se mejorará el trabajo colegiado, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se concuerda con el estudio de Griffin y Van (2016) quien afirma que, desarrollando estas capacidades se facilitará una dirección de trabajo colegiado de manera eficaz, haciendo un buen uso de la tecnología para resolver los conflictos que puedan desarrollarse en el proceso educativo.

De igual manera, se guarda una concordancia con lo manifestado por Bonifaz citado por Ramírez (2018) el cual afirma que por medio de un control técnico de las destrezas se desarrollan intelectos tecnológicos para optimizar la efectividad de las diversas áreas y en ejecutar actividades específicas.

Respecto a la relación entre habilidades conceptuales y trabajo colegiado (tabla 8), los profesores encuestados dieron a conocer que existe relación significativa (sig. 0,00) y positiva (Rho de Spearman: 0,805). La información inferencial se interpreta que, al mejorar las habilidades conceptuales se mejorará el trabajo colegiado, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se concuerda con el estudio de Espinoza (2022) quien aceptó la hipótesis alterna en su estudio sobre habilidades directivas, sintetizando que al mejorar las habilidades directivas en una institución educativa se mejora el desempeño docente.

Asimismo, se guarda una concordancia con lo manifestado por Griffin y Van

(2016) afirmando que este tipo de habilidad permite a los directivos analizar adecuadamente cada acontecimiento, tendencia, modificaciones y posibles escenarios para dar solución a los problemas que se puedan presentar en el proceso educativo.

Respecto a la relación entre habilidades de toma de decisión y trabajo colegiado (tabla 9), los profesores encuestados dieron a conocer que existe relación significativa (sig. 0,00) y positiva (Rho de Spearman: 0,786). La información inferencial se interpreta que, al mejorar las habilidades de toma de decisión se mejorará el trabajo colegiado, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se concuerda con el estudio de Griffin y Van quienes afirma que por medio de la habilidad de toma de decisión se seleccionará de manera eficaz las alternativas propuestas, facilitando el trabajo colegiado, logrando así alcanzar algún objetivo propuesto.

En relación a la teórica sobre el trabajo colegiado, se tuvo en consideración a la Teoría sociocultural de Vigostky citado por De Rosa (2018), en donde la persona es percibida como un ente social que interactúan de manera constante, comparten vivencias, apegos, etc. La comunidad social contribuye a los individuos mecanismos adecuados que facilitan transformar su entorno físico y social. Un factor importante para el proceso es la comunicación oral. El aprendizaje de intelectos se desenvuelve de manera colectiva o individual, se aprenden costumbres, culturas, tradiciones entre otros factores con individuos de su comunidad denominados zona de desarrollo próximo.

Por otra parte, la teoría de Piaget, según Ortiz & Castanheira (2019) es la interacción de los estudiantes con los de su edad que faciliten el compartir diversos aspectos, al momento de brindar un análisis de las ideas genera un desequilibrio en el estudiante, a través de ello el alumno genera nuevos intelectos, en relación a los estudiantes. Teniendo en consideración que, la teoría más importante para el aprendizaje colaborativo es el socio constructivismo.

Según Zegarra et al. (2022) manifiestan que el trabajo colegiado fomenta el crecimiento del desempeño docente y directivo por medio de la planificación, desarrollo y evaluación de las acciones académicas, y por medio de la capacitación de los maestros y el intercambio de vivencias. El trabajo colaborativo es relevante debido a que se fomentará la labor grupal, incrementando las habilidades de los

maestros de forma recíproca, con la finalidad de alcanzar aprendizajes adecuados en los estudiantes.

El trabajo colaborativo es la estrategia esencial para el trabajo colegiado; por medio de este aspecto se desarrolla la consulta, reflexión, análisis, la coordinación y vinculación entre los involucrados de una sociedad académica. Es un mecanismo que tiene como objetivo capacitar a un equipo de trabajo en donde se facilite la acción de dialogo, finalizar acuerdos y determinar objetivos claros que promuevan metas académicas, permitiéndose de esta manera la organización de compromisos entre los miembros de un equipo y precisar un acompañamiento óptimo que asegure la obtención de intelectos en los estudiantes orientándolos a que puedan desarrollar eficazmente su crecimiento educativo.

El trabajo colegiado facilita en los miembros de un equipo participar con intelectos, prácticas y riesgos asociados con las metas comunes, por medio de un entorno con un clima de tolerancia y respeto. Se interpreta como el mejoramiento en la atención de los requerimientos educativos que desarrollan los estudiantes, el crecimiento de los indicadores de desempeño y la disminución de las tasas de fracaso, ausencias y abandonos escolares, asimismo como el reforzamiento de las competencias de los docentes en su desempeño (Landín & Sánchez, 2016).

## VI. CONCLUSIONES

1. Se encontró que existe un nivel medio de habilidades directivas en una institución educativa de Santa Cruz, existiendo inadecuada contribución de estrategias para mejorar el desempeño de los docentes, no se motiva al personal para que desarrolle competencias eficientes, se cuenta con poca empatía para poder comunicarse de manera afectiva, clara y precisa con el profesorado, y no se posee la capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia o conflictos, por lo cual no se cuentan con estrategias para dar solución.

2. Se determina que el nivel de trabajo colegiado es medio, existiendo inadecuadas condiciones, por la inadecuada infraestructura e insuficientes recursos asignados, no se propicia capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades que tengan como finalidad desarrollar el intelecto de los docentes en la práctica diaria; existe una inadecuada planificación de las reuniones de trabajo colegiado, y un bajo compromiso docente para participar colaborativamente en las reuniones semanales.

3. Se determinó la existencia de correlación entre las habilidades interpersonales con el trabajo colegiado (Rho de Spearman ,754 y una sig. 0,00.); existe correlación significativa entre habilidades técnicas con el trabajo colegiado (Rho de Spearman ,666 y una sig. 0,00); existe correlación significativa entre habilidades conceptuales con el trabajo colegiado, (Rho de Spearman ,805 y una sig. 0,00); existe correlación significativa entre habilidades en la toma de decisiones con el trabajo colegiado (Rho de Spearman ,786 y una sig. 0,00).

4. Se determinó aceptar la hipótesis propuesta por la investigadora, por ello, existe correlación significativa entre habilidades directivas con el trabajo colegiado, (Rho de Spearman ,837 y una sig. 0,00); por lo tanto, la mejorar las capacidades de los directivos para maximizar sus habilidades se mejorará el trabajo colegiado empleado por toda la plana docente, por ello, es importante tomar acciones pertinentes.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. A los directores de las instituciones educativas de la provincia de Santa Cruz de Cajamarca, tomar capacitaciones para mejorar sus habilidades en liderazgo y gestión de personal, para poder establecer estrategias que logren impactar en el desempeño de los docentes, ya que ellos son la referencia de líder para cumplir los objetivos propuestos.
2. A los profesores de una institución educativa de la provincia de Santa Cruz de Cajamarca mantener un trabajo colegiado, utilizando en su máxima capacidad los recursos asignados por la dirección, asimismo, gestionar los recursos necesarios por medio de solicitudes a las autoridades competentes
3. A los profesores de una institución educativa de la provincia de Santa Cruz de Cajamarca especializarse y tomar capacitaciones que les faciliten mejorar su desempeño diario, empleando estrategias que logren otorgar una enseñanza con calidad, cumpliendo así con los objetivos institucionales de la institución educativa.
4. A futuras investigaciones que analicen las correlaciones entre habilidades directivas y trabajo colegiado o variables a fines, emplear estadística inferencial pre experimental o experimental con alternativas de solución, ya que el presente estudio servirá como guía y base para determinar la realidad problemática.

## REFERENCIAS

- Aguirre, F., & Barraza, L. (2021). Teacher Collaboration and its Ramifications: Designing a Pedagogical Approach. *Revista Gale Onefile*, 45(2), 21-45. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42985>
- Aguirre, F., & Barraza, L. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*, 48(2), 1-20. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42985>
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Management Skills Pyramid at Higher Education Institutions. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 20-66. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005)
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Management Skills Pyramid at Higher Education Institutions. *Revista cubana de educación superior*, 38(3), 38-48. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005)
- Baribor, G., & Frank, O. (2019). Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools In Rivers State, Nigeria. *International Journal of Innovative Psychology y Social Development*, 7(2), 97-104. <https://seahipaj.org/journals-ci/june-2019/IJIPSD/full/IJIPSD-J-13-2019.pdf>
- Batao, S., & Cenas, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education.*, 10(1), 22-61. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1247743.pdf>
- Camacho, D. (2019). *Clima organizacional y estilo de liderazgo directivo en una institución educativa de Trujillo, 2019*. [Tesis maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/14500/Camacho%20Arce%20D%20c3%a1nica%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, O. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones*. [Tesis maestría, Universidad Técnica de Ambato].

- <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32434/1/115%20GTH.pdf>
- Chen, J., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability*, 13(3), 13-30. <https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Crispín, I. (2021). *Gestión educativa en acción en el trabajo colegiado de los docentes en las instituciones educativas públicas Pasco, 2021*. [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67310>
- Delgadillo, D. (2019). Percepciones docentes sobre trabajo colegiado en la escuela normal. *Revista Conisen*, 1-14. <http://www.conisen.mx/memorias2019/memorias/1/P868.pdf>
- De-Rosa, & Pablo. (2018). Psychoeducational Approach of Vygotsky and its Relationship with the Symbolic Interactionism: Application to the Juvenile Criminal Responsibility and Educational Processes. *Revista ropósitos y Representaciones*, 6(2), 631-669. [http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/en\\_a13v6n2.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/en_a13v6n2.pdf)
- Doppelman, G. (2019). Principios y requisitos éticos en investigación desde la medicina del deporte. *Revista observatorio del deporte - Revista de huamnidades y ciencias sociales*, 1-17. <https://bkp.revistaobservatoriodeldeporte.cl/gallery/3%20oficial%20articulo%20eneabril2019revodep.pdf>
- Escuela de Organización Industrial. (2015). [video]. You tobe
- Espinoza, C. (2022). *Habilidades directivas y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de primaria, red Cholón, 2021*. [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79790>
- Ferrando, M., Fernández, C., Llor, L., & Sainz, M. (2016). Successful intelligence and giftedness: an empirical study. *Revista Anales de psicología*, 32(3), 672-682. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.32.3.259431>
- Finol, M., & Vera, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Supuesto Ontológico Realidad y Creencia*, 3(1). <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>

- García, J., & Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Revista de información tecnológica*, 159-170. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n6/0718-0764-infotec-31-06-159.pdf>
- Goicochea, J., & Sánchez, S. (2018). *Trabajo colegiado y desempeño docente en la I.E. Zenobio Zumaeta del centro poblado El Ron, Amazonas, 2018*. [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30100/Goicochea\\_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30100/Goicochea_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, E. (2020). Análisis correlacional de la formación académico-profesional y cultura. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 478-483. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-478.pdf>
- González, Y., & Canós, L. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *Editorial Universitat Politècnica de València*, 3(1), 363-371. <https://doi.org/10.4995/inn2020.2020.11815>
- Griffin, R., & Van, D. (2016). *Habilidades directivas evaluación y desarrollo*. (2 ed.). México: Cengage Learning INC.
- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. [Tesis maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Hartinaha, S., Suharsob, P., Umamc, R., & Syazalid, M. (2019). Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235-246. [http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl\\_2019\\_212.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_212.pdf)
- Hassan, B., A., M., Moh'd, K., & Halizah, A. (2017). Students' Perceptions of Their Teachers' Performance in Teaching Engineering Drawing in Nigerian. *Traektorîâ Nauki = Path of Science*, 3(10), 3001-3012. [https://www.researchgate.net/publication/320698615\\_Students'\\_Perceptions](https://www.researchgate.net/publication/320698615_Students'_Perceptions)

- Hernández, R., & Mendoza, L. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw. [https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/1443075/mod\\_resource/content/1/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20las%20rutas%20cuantitativa%2C%20cualitativa%20y%20mixta.pdf](https://uvcv.edu.pe/pluginfile.php/1443075/mod_resource/content/1/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20las%20rutas%20cuantitativa%2C%20cualitativa%20y%20mixta.pdf)
- Iwanaga, O. (2019). *Motivación y desempeño docente en una institución educativa pública-Ceba Pronoepsa*. [Tesis maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. <https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3175>
- Jaramillo, D., Rojas, W., Acero, L., & Menacho, A. (2021). Transformational leadership in interpersonal relationships and collaborative work of managers. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 50-62. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2616-79642021000400340](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-79642021000400340)
- Landín, M., & Sánchez, S. (2016). The collegial teamwork. A space to narrate experiences from teaching practice. *Revista Ciencias Sociales, Humanidades y Artes*, 4(11), 343-360. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.11.190>
- Ligozat, F., & Almqvist, J. (2018). Conceptual frameworks in didactics – learning and teaching: Trends, evolutions and comparative challenges. *European Educational Research Journal*, 17(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/1474904117746720>
- Luján, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia*, 10(1), 29-44. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v10n1a2>
- MINEDU. (2017). Habilidades interpersonales. *Ministerio de educación*, 1(1), 36. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5929/Contenido%20transversal%20habilidades%20interpersonales.%20Gu%C3%ADa%20para%20el%20participante%2C%20tercer%20fasc%C3%ADculo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Monzon, A. (2022). *Liderazgo pedagógico directivo y trabajo colegiado docente en instituciones educativas del nivel primario del distrito de Abancay, 2021*. [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79954>
- Núñez, L., Novoa, P., Majo, H., & Salvatierra, A. (2019). Mental Maps as a Strategy in the Development of Successful Intelligence in High School Students. *Revista propósitos y representaciones*, 7(1), 59-82. [http://dev.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/en\\_a04v7n1.pdf](http://dev.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/en_a04v7n1.pdf)
- Ortiz, R., & Castanheira, L. (2019). Posicionar a los niños en el centro de su cuidado: reflexiones sobre el desarrollo cognitivo y la alfabetización en salud infantil. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 53(1), 53-66. <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/yDwkD9sjnXZjGzNHwdZs4xn/?lang=es>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Sampling Techniques on a Population Study. *Revista Int. J. Morphol*, 35(1), 227-237. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pambudi, B., & Gunawan, I. (2020). The Effect of Learning Leadership and Academic Supervision on Teacher Teaching Skills in the Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science*, 501(1), 29-91. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icet-20/125947600>
- Pastor, R. (2019). Población y muestra. *Pueblo ocnitente*, 30(1). <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269>
- Quintero, C., & Romero, M. (2017). El colegiado docente en la formación de profesores. IE. *Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 7(13), 34-46. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-85502016000200034&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-85502016000200034&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista investigación y negocios*, 11(17), 27-37. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci_arttext)
- Ramírez, J. I. (2018). Las Habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 2.
- Rodríguez, S. (2021). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la institución educativa José Gálvez Barrenechea, Provincia de Angaraes-2019*. [Tesis

- maestría, Universidad Nacional de Huancavelica].  
<https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/3824/TESIS-FED-2021-RODRIGUEZ%20QUISPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Rev. Dig. Investi. Docencia Univ.*, 13(1), 33-58. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Saxena, S. (2019). Direction (Re)forming: Teachers' Accounts of Leadership Processes in Secondary School Subject Departments. *Auckland University of Technology.*, 21-55. <https://openrepository.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/12594/SaxenaS.pdf>
- Sisa, C., Ballesteros, L., & Mejía, C. (2020). Factors that enhance management skills to take advantage of the challenges of market globalization. *Digital Publisher CEIT*, 5(5), 4-22. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.200>
- Tapia, C., Fraijo, B., Corral, V., Garza, G., & Moreno, M. (2020). School Environments and Elementary School Children's Well-Being in Northwestern Mexico. *Front Psychol*, 11(510), 51-68. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00510>
- Tirri, K., & Toom, A. (2019). The Moral Role of Pedagogy as the Science and Art of Teaching. *Pedagogy in Basic and Higher Education.*, 5(7), 55-64. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90502>
- Vásquez, S., Vásquez, L., Carranza, M., & Vásquez, C. (2021). Pedagogical leadership and teaching performance: the image from private educational institutions. *Revista Horizontes*, 5(17), 178-194. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>
- Yachina, N., & Khurmatulina, R. (2016). Formation of the Monitoring Competence of the Teacher in a Comprehensive Institution. *IEJME — MATHEMATICS EDUCATION*, 11(4), 843-857. <https://doi.org/https://www.iejme.com/download/formation-of-the-monitoring-competence-of-the-teacher-in-a-comprehensive-institution>
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. [Tesis maestría,

Universidad Nacional Mayor de San Marcos]..

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3176>

Zegarra, K., Romero, M., & Olivares, M. (2022). Trabajo colegiado para contextualizar la planificación en modalidad no presencial. *Revistas Horizontes*, 6(23), 16-84.  
<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/508>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Enfoque, tipo de investigación	Técnica / instrumento
¿Existe relación entre Habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2021?	Objetivo General: Determinar la relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.	H1: Existe relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.	Variable 1: Habilidades directivas	Unidad de análisis: Docentes Enfoque: cuantitativo	Enfoque: cuantitativo  Tipo: descriptivo	Técnica: Encuesta
	Objetivos Específicos: a) analizar la relación entre habilidades interpersonales y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca, b) relacionar las habilidades técnicas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca, c) relacionar las habilidades conceptuales y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca, c) precisar la relación de habilidades de toma de decisión y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca	H0: No existe relación entre habilidades directivas y trabajo colegiado en una Institución educativa de Catache, Cajamarca 2022.	Variable 2: Trabajo colegiado	Población: 31 docentes  Muestra: 31 docentes	Métodos de análisis de investigación:  Estadística descriptiva e inferencial	Instrumento: Cuestionario de habilidades directivas  Cuestionario de trabajo colegiado

## Anexo 2: Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variable 1 Habilidades directivas	Habilidades interpersonales Romero & Ramírez (2006)	Motivación Comunicación Manejo de conflictos	01. Contribuye en el desarrollo de estrategias de motivación a los docentes para mejorar su rendimiento. 02. Motiva positivamente a los docentes, cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias esperadas. 03. Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización. 04. Tiene capacidad de Informar de manera fluida, clara y concisamente para obtener información de una amplia gama de personas. 05. Posee capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia o conflictos creando soluciones estratégicas y adecuadas en el marco de la I.E. 06. Es mediador cuando dos docentes están en conflicto, ayudando a buscar alternativas de solución.	Cuestionario  Tipo Likert  1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
	Habilidades técnicas Romero & Ramírez (2006)	Capacidad de manejo en conocimientos técnicos Capacidad de liderazgo pedagógico Capacidad para lograr objetivos óptimos.	07. El equipo directivo muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades 08. Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad. 09. El equipo directivo muestra normalmente su capacidad de liderazgo pedagógico para monitorear las actividades académicas	

		<p>10. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.</p> <p>11. El equipo directivo muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos</p> <p>12. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.</p>
<p>Habilidades conceptuales Romero &amp; Ramírez (2006)</p>	<p>Capacidad de adquisición Capacidad de interpretación. Capacidad de análisis de información.</p>	<p>13. El equipo directivo muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos</p> <p>14. El equipo directivo muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo</p> <p>15. Distribución y asignación de trabajo con miras de cumplimiento de los objetivos de la I.E.</p> <p>16. El equipo directivo muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el Minedu</p> <p>17. Orienta la personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales.</p> <p>18. El equipo directivo muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día</p>
<p>Habilidades para tomar decisiones Romero &amp; Ramírez (2006)</p>	<p>Destrezas Conocer la perspectiva racional y la conductual Capacidad de reconocer su error.</p>	<p>19. Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo</p> <p>20. Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión, y valores que orienta a la organización.</p> <p>21. El equipo directivo muestra frecuentemente su capacidad de manejo en conocimientos administrativos para gestionar convenios con instituciones aliadas</p> <p>22. El directivo planifica y ejecuta talleres de actualización y fortalecimiento de capacidades pedagógicas</p>

			<p>23. Están dispuestos a aceptar las críticas de sus compañeros</p> <p>24. El equipo directivo muestra continuamente su capacidad de toma de decisiones para cumplir tanto con los objetivos como con las metas programadas en los instrumentos de gestión</p>	
<p>Variable 2</p> <p>Trabajo colegiado.</p>	<p>Dimensión Personal</p> <p>Griffin y Van (2016)</p>	<p>Tiempo de trabajo Docente</p> <p>Identificación con la labor docente</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Percepción de los trabajos académicos</p>	<p>El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente</p> <p>En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente</p> <p>Los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional en las reuniones de trabajo colegiado</p> <p>Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica</p> <p>Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Tipo Likert</p> <p>1= Nunca</p> <p>2= Casi nunca</p> <p>3= A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p>
	<p>Dimensión Institucional</p> <p>Griffin y Van (2016)</p>	<p>Toma de decisiones</p> <p>Evaluación y seguimiento de los propósitos planteados</p>	<p>Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de decisiones en la gestión escolar por el líder directivo</p> <p>Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional</p> <p>Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas</p> <p>Se lleva a la práctica los acuerdos de las reuniones entre docentes</p>	

<p>Dimensión Didáctica Griffin y Van (2016)</p>	<p>Planificación, intercambio y reflexión sobre la práctica pedagógica</p>	<p>En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula</p>	
<p>Dimensión Social Griffin y Van (2016)</p>	<p>Práctica docente Función social del docente Repercusión de los trabajos</p>	<p>Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa</p>	

Nota. Elaboración propia.



Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS**

Buen día docente, a continuación, aparecerá una serie de frases cortas que permiten hacer una descripción de ti mismo(a) léelas atentamente y piensa en qué medida describen tu forma de ser indique cuanto esta Ud. de acuerdo con cada de las presentes afirmaciones.

Para contestar aparecerán cinco categorías de respuestas

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Habilidades interpersonales</b>					
01. Contribuye en el desarrollo de estrategias de motivación a los docentes para mejorar su rendimiento.					
02. Motiva positivamente a los docentes, cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias esperadas.					
03. Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización.					
04. Tiene capacidad de Informar de manera fluida, clara y concisamente para obtener información de una amplia gama de personas.					
05. Posee capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia o conflictos creando soluciones estratégicas y adecuadas en el marco de la I.E.					
06. Es mediador cuando dos docentes están en conflicto, ayudando a buscar alternativas de solución.					
<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

07. El equipo directivo muestra con frecuencia su capacidad de manejo en conocimientos técnicos para proponer soluciones innovadoras y creativas ante diferentes dificultades					
08. Tiene habilidad para el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos y técnicas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información con efectividad.					
09. El equipo directivo muestra normalmente su capacidad de liderazgo pedagógico para monitorear las actividades académicas					
10. Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
11. El equipo directivo muestra normalmente su capacidad para lograr objetivos óptimos					
12. Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
<b>Dimensión 3: Habilidades conceptuales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. El equipo directivo muestra permanentemente capacidades de adquisición de nuevos conocimientos					
14. El equipo directivo muestra normalmente la capacidad de adquisición para desempeñarse adecuadamente en su cargo					
15. Distribución y asignación de trabajo con miras de cumplimiento de los objetivos de la I.E.					
16. El equipo directivo muestra frecuentemente su capacidad de interpretación para la aplicación de las normas emitidas por el Minedu					
17. Orienta la personal de la institución de acuerdo con las reglas organizacionales.					
18. El equipo directivo muestra con frecuencia su capacidad de análisis de información para solucionar los errores del día a día					
<b>Dimensión 4: Habilidades para tomar decisiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo					
20. Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión, y valores que orienta a la organización.					

21. El equipo directivo muestra frecuentemente su capacidad de manejo en conocimientos administrativos para gestionar convenios con instituciones aliadas					
22. El directivo planifica y ejecuta talleres de actualización y fortalecimiento de capacidades pedagógicas					
23. Están dispuestos a aceptar las críticas de sus compañeros					
24. El equipo directivo muestra continuamente su capacidad de toma de decisiones para cumplir tanto con los objetivos como con las metas programadas en los instrumentos de gestión					

### **FICHA TÉCNICA**

**A. NOMBRE:**

Cuestionario para medir las habilidades directivas

**B. OBJETIVOS:**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad diagnosticar de manera individual el nivel de las habilidades directivas de una Institución Educativa de Catache

**C. ADMINISTRACIÓN:**

Individual

**D. DURACIÓN:**

30 minutos

**E. SUJETOS DE APLICACIÓN:**

Docente de una institución educativa de Huarmaca.

**F. TÉCNICA:**

Encuesta

**Tomado de Espinoza (2022)**

<b>GENERAL</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Nivel de logro</b>
<b>Habilidades directivas</b>	[24-40]	Bajo
	[41-80]	Medio
	[81-120]	Alto



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL TRABAJO COLEGIADO

Buen día docente, a continuación, aparecerá una serie de frases cortas que permiten hacer una descripción de ti mismo(a) léelas atentamente y piensa en qué medida describen tu forma de ser indique cuanto esta Ud. de acuerdo con cada de las presentes afirmaciones.

Para contestar aparecerán cinco categorías de respuestas

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN PERSONAL</b>					
01	El tiempo de servicio docente en esta institución educativa le permite el conocimiento de la institución y la experiencia para la participación del trabajo colegiado docente					
02	En la institución educativa se brinda las condiciones necesarias para realizar el trabajo colegiado para su labor de preparación y enseñanza eficaz para el aprendizaje de los estudiantes					
03	El trabajo colegiado propicia capacitaciones para su desarrollo profesional y práctica docente					
04	Los docentes comparten las experiencias de su desarrollo profesional en las reuniones de trabajo colegiado					
05	Las reuniones del trabajo colegiado son planificadas y bien estructuradas con temas significativos para su labor pedagógica					
06	Los trabajos realizados en las reuniones colegiadas le son útiles para su labor pedagógica					
	<b>DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

07	Las opiniones y acuerdos del trabajo colegiado docente son consideradas para la toma de decisiones en la gestión escolar por el líder directivo					
08	Existe compromiso docente para asistir y participar colaborativamente en las reuniones de trabajo colegiado para la toma de decisiones sobre la gestión institucional					
09	Se monitorea el cumplimiento de los acuerdos y decisiones tomadas en las reuniones colegiadas					
10	Se lleva a la práctica los acuerdos de las reuniones entre docentes					
	<b>DIMENSIÓN DIDACTICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	En las reuniones de trabajo colegiado participa con otros colegas sobre la planificación curricular anual					
12	En las reuniones del trabajo colegiado participa con otros colegas para la elaboración de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje					
13	Ha participado en al menos una reunión de trabajo con otros colegas de esta institución educativa para la revisión y ajuste de sus unidades didácticas o sesiones de aprendizaje					
14	En las reuniones del trabajo colegiado comparte, analiza y reflexiona con los demás colegas sobre aspectos relacionados con sus prácticas pedagógicas en aula					
	<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15	Se impulsa el trabajo colegiado colaborativo en la institución educativa					
16	Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de sus colegas					
17	Articulan proyectos de labor social hacia la formación y desarrollo del educando					
18	Los trabajos colegiados docentes tienen un impacto directo en la comunidad educativa					

## FICHA TÉCNICA

### A. NOMBRE:

Cuestionario para medir el trabajo colegiado

### B. OBJETIVOS:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad diagnosticar de manera individual el nivel de trabajo colegiado de una Institución Educativa de Catache

### C. ADMINISTRACIÓN:

Individual

### D. DURACIÓN:

30 minutos

### E. SUJETOS DE APLICACIÓN:

Docente de una institución educativa de Huarmaca.

### F. TÉCNICA:

Encuesta

**Tomado de Monzon (2022)**

GENERAL	Intervalo	Nivel de logro
Habilidades directivas	[18-30]	Bajo
	[31-60]	Medio
	[61-90]	Alto

## Anexo 4: Confiabilidad

### Confiabilidad de habilidades directivas y trabajo colegiado

#### Fiabilidad

#### → Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

#### Escala: ALL VARIABLES

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	24

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	18

### Base de datos variable Habilidades directivas

		HABILIDADES DIRECTIVAS																							
		Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8	Pr9	Pr10	Pr11	Pr12	Pr13	Pr14	Pr15	Pr16	Pr17	Pr18	Pr19	Pr20	Pr21	Pr22	Pr23	Pr24
1		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1
2		2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1
3		1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
4		1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
5		1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2
6		2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
7		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2
8		1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
9		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1
10		3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1
11		4	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
12		2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1
13		3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1
14		2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1
15		3	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3
16		4	3	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3
17		3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	1
18		3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
19		2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
20		2	2	1	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	1	2
21		2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
22		2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4
23		4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
24		2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
25		2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	4	3

26	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
27	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3	1	2	3	2
28	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	5	5	3	2	2	3	2	2	5	5	3	2
29	4	4	4	3	1	2	2	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	2	3	5	5	2	3
30	5	5	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	4	5	1	2	2	2	2	2	4	5	3	3
31	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	2	2	5	4	5	5	3	3	2	2	5	4	2	2

**Base de datos variable Trabajo colegiado**

TRABAJO COLEGIADO																	
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2	3	2
3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3
3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1
2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	1
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2
1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1
1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	2
4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1
4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	1	2	1	1	2	2	1	1
2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2

2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2
3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2
4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3
3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4
5	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	5	4	4



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

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

Yo, RUIZ PEREZ AURELIO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y trabajo colegiado en una institución educativa publica de la provincia de Santa Cruz- Cajamarca", cuyo autor es TERRONES QUISPE MARIA NILDA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHICLAYO, 08 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
RUIZ PEREZ AURELIO <b>DNI:</b> 16545294 <b>ORCID:</b> 0000-0001-7684-3475	Firmado electrónicamente por: ARUIZPE el 19-08- 2022 10:00:27

Código documento Trilce: TRI - 0402907