



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales del equipo directivo en la mejora del desempeño docente en aula, en la Institución Educativa José María Arguedas, Lircay, 2016.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Br. Ramos Ircañaupa, Jaime Cesar

**ASESOR:**

Dr. Gonzáles Castro, Abel

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ-2017**

---

Dr. Castillo Mendoza, Helsides Leandro  
Presidente

---

Dr. Camargo Conde, Juan de Dios  
Secretario

---

Dr. González Castro, Abel  
Vocal

Dedico esta tesis a mis padres Bernardino y Socorro porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mis hermanos María Luz, Nelson, Yovana, Renee, Lizeth y Edhit que más que hermanos son mis verdaderos amigos.

A toda mi familia, a mi Elsa que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Jaime Cesar.

### **Agradecimiento**

Al docente asesor Dr. Gonzáles Castro, Abel, director y docentes de la Institución Educativa “José María Arguedas” de Educación Secundaria de la provincia de Angaraes, por el apoyo, facilidades y el acceso a la información requerida en esta investigación.

Jaime Cesar.

## **Presentación.**

**SEÑOR PRESIDENTE (A) DEL JURADO**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR**

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Post-Grado de la Universidad “César Vallejo”, presento la Tesis titulada: Habilidades gerenciales del equipo directivo en la mejora del desempeño docente en aula, en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

La investigación tiene como propósito fundamental determinar la influencia de las habilidades gerenciales que es la variable independiente y como variable dependiente el desempeño docente en aula, con la finalidad de conocer la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, investigación que permitirá fortalecer medidas para el apoyo a los docentes en la institución educativa aplicada los instrumentos, además se tomará como antecedentes para la toma de decisiones.

Señores Miembros del Jurado; esperamos, que después de haber cumplido con todos los requisitos exigidos en el Reglamento nuestra tesis merezca su aprobación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos: Capítulo I: Introducción, Capítulo II: método, Capítulo III: resultados, Capítulo IV: discusión, Capítulo V: conclusiones, Capítulo VI: recomendación, VII: referencias y finalmente en el Capítulo VIII: anexos.

El Autor.

## Índice

	Pág.
PÁGINAS PRELIMINARES.....	iii
Página del jurado .....	iii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
Índice .....	ix
Índice de tablas. ....	ix
Índice de ilustraciones.....	x
RESUMEN. ....	xij
ABSTRACT. ....	xii
I. INTRODUCCIÓN. ....	1
1.1. Realidad Problemática. ....	3
1.2. Trabajos Previos. ....	8
1.3. Teorías Relacionadas al Tema.....	15
1.4. Formulación del problema .....	35
1.5. Justificación del Estudio .....	36
1.6. Hipótesis .....	37
1.6.1. General.....	37
1.6.2. Específicos. ....	37
1.7. Objetivos .....	38
1.7.1. General.....	38
1.1.1. Específicos .....	38
II. MÉTODO .....	39
2.2.1. Identificación de Variables.....	39
2.2.2. Cuadro de Operacionalización de Variables. ....	40
2.3. Población y Muestra.....	43
2.3.1 Población .....	43
2.3.2 Muestra.....	43
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. 43	
2.4.1 Técnicas .....	43
2.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos .....	43

2.4.3. Validez y confiabilidad.....	44
2.5. Métodos de análisis de datos.....	44
III. RESULTADOS.....	46
3.1. Estadística descriptiva.....	46
3.1.1. Resultado del Objetivo General.....	46
3.1.2. Resultado del Objetivo específico 1.....	47
3.1.3. Resultado del Objetivo específico 2.....	48
3.1.4. Resultado del Objetivo específico 3.....	49
3.2. Estadística Inferencial .....	50
3.2.1. Prueba de hipótesis general: .....	50
3.2.2. Prueba de hipótesis específica 1:.....	51
3.2.3. Prueba de hipótesis específica 2: .....	53
3.2.4. Prueba de hipótesis específica 3: .....	55
IV. DISCUSIÓN .....	58
V. CONCLUSIONES .....	62
VI. RECOMENDACIONES.....	65
VII. REFERENCIAS .....	66

## Índice de tablas.

Tabla 1: Desempeño docente antes.....	46
Tabla 2: Desempeño docentes despues .....	46
Tabla 3: Uso pedagógico del tiempo antes .....	47
Tabla 4: Uso pedagógico del tiempo después.....	47
Tabla 5: Uso de herramientas pedagógicas antes .....	48
Tabla 6: Uso de herramientas pedagógicas después .....	48
Tabla 7: Uso de materiales y recursos educativos antes .....	49
Tabla 8: Uso de materiales y recursos educativos después.....	49
Tabla 9: Prueba estadística.....	50
Tabla 10: Prueba estadística con la Z.....	50
Tabla 11: Prueba estadística.....	51
Tabla 12: Prueba de hipótesis de la Hipótesis General.....	51
Tabla 13: Prueba estadística de rangos con signo de Wilconxon .....	52
Tabla 14: Prueba de Hipótesis con la Z.....	53
Tabla 15: Prueba estadística.....	54
Tabla 16: Prueba de hipótesis con la Z.....	55

## **Índice de ilustraciones.**

Ilustración 1: Desempeño docente después.....	46
Ilustración 2: Desempeño docente después.....	46
Ilustración 3: Uso pedagógico del tiempo antes .....	47
Ilustración 4: Uso pedagógico del tiempo después .....	47
Ilustración 5: Uso de Herramientas Pedagógicas antes .....	48
Ilustración 6: Uso de Herramientas Pedagógicas después .....	48
Ilustración 7: Uso de Materiales y Recursos Educativos antes .....	49
Ilustración 8: Uso de Materiales y Recursos Educativos después .....	49

## RESUMEN.

El trabajo de investigación tiene por objetivo, determinar la influencia que tiene las habilidades gerenciales del equipo directivo en la mejora del desempeño docente en aula de la Institución Educativa José María Arguedas, en el año 2016. Se cimienta en los saberes establecidos por estudiosos de la dirección de empresas como Katz que en 1955 propuso que un directivo para ser exitoso debe dominar las habilidades gerenciales básicas como: Habilidades Técnicas, Sociales y Conceptuales.

Además, la investigación tiene la finalidad de mejorar el desempeño docente en aula aplicando las habilidades gerenciales del equipo directivo, que se traduce en un trabajo articulado entre el equipo directivo y la plana de docentes, el cual busca obtener cambios para mejorar la educación.

Igualmente, la investigación tendrá aportes positivos a la sociedad; como el sector educación donde existen dificultades relacionados al tema estudiado, y finalmente servirá como antecedente o marco teórico para las futuras investigaciones.

El presente trabajo se ubica dentro de la investigación experimental, de tipo cuantitativo, pre-experimental, la muestra estudiada fue de 50 docentes, para determinar si las habilidades gerenciales del equipo directivo influyen significativamente al desempeño docente en aula, por lo que se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico puesto que, como la muestra es relativamente pequeña, se trabajó con el total de la población, 50 profesores entre varones y mujeres. Denominado también muestra censal.

Para la recolección de datos se aplicó tanto el pre test como el post test utilizando el instrumento que, es la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje que constó de 16 ítems con respecto a la variable en estudio.

Se llegó a la conclusión por los resultados conseguidos que, existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales del equipo directivo en la mejora del desempeño docente en aula de los profesores.

**Palabras Clave:** Habilidades gerenciales y desempeño docente.

## **ABSTRACT.**

The objective of the research work is to determine the influence of the managerial abilities of the management team on the improvement of classroom teaching performance of the José María Arguedas Educational Institution in the year 2016. It is based on the knowledge established by scholars of the management of companies like Katz that in 1955 proposed that a manager to be successful must master the basic managerial skills like: Technical, Social and Conceptual Skills.

In addition, the research has the purpose of improving classroom teaching performance by applying managerial skills of the management team, which translates into an articulated work between the management team and the faculty, which seeks to obtain changes to improve education.

Likewise the research will have positive contributions to society; Such as the education sector where there are difficulties related to the subject studied, and finally will serve as a background or theoretical framework for future research.

The research is located within the experimental, quantitative, pre-experimental research, the sample studied was 50 teachers, to determine if the managerial skills of the management team significantly influence classroom performance in the classroom, Non-probabilistic sampling technique since, as the sample is relatively small, we worked with the total population, 50 teachers between men and women. Also called censal sample.

For data collection, both the pretest and the posttest were applied using the instrument, which is the monitoring card of the learning session that consisted of 16 items with respect to the variable under study.

It was concluded from the obtained results that, there is a significant influence of the managerial abilities of the management team in the improvement of the teaching performance in the classroom of the teachers.

**Keywords:** Management Skills and classroom teaching performance.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

Las organizaciones en el mundo, hoy en día necesitan de profesionales que deben manejar habilidades gerenciales, el mismo que debe garantizar el éxito de dichas organizaciones, ya que en la era del conocimiento en el cual vivimos exige cambios en el desempeño de todos los trabajadores desde el aspecto de manejo y flujo de información, la competitividad hasta lo social y emocional; en ese sentido es preocupación de los gobiernos en el mundo entero buscar herramientas que lleven al éxito a un determinado país, puesto que en la actualidad observamos el crecimiento, el impacto económico y social en los diferentes fragmentos y de servicios que prestan el mundo empresarial en el ámbito privado y estatal.

Sabemos que la educación es el eje alrededor de la cual gira un concepto amplio del bienestar humano; por esa razón, se requiere de un equipo directivo con competencias para visualizar las complejidades propias de una realidad cambiante y demandante de capacidades que permitan entender mejor las necesidades actuales, visualizar tendencias, tomar decisiones en contextos de incertidumbre e identificar oportunidades y nuevos recursos para alcanzar la meta impuesta por la sociedad.

En ese sentido, el equipo directivo, quienes están al frente de Instituciones Educativas necesita tener y mantener habilidades gerenciales básicas como son: habilidades técnicas, sociales y las conceptuales puesto que, deben adaptarse a una realidad variable, lo que exige a los profesionales de la actualidad aplicar nuevas formas de habilidades en gestión, relaciones personales y el empleo de las herramientas tecnológicas que le permitan manifestar un trabajo eficaz y eficiente en la gestión educativa; además buscar el modo de estar cerca al profesor brindando acompañamiento en soporte pedagógico, motivación, estrecha reciprocidad con los equipos de trabajo, todo esto, con el objeto de comprometerlos con la institución educativa y poder lograr en conclusión las metas programadas.

Por esta razón, sobre el equipo directivo recae la formulación de estrategias gerenciales que propicien el mejoramiento continuo en todos los grados, áreas y

funciones de la institución educativa, entendidas como puntos de referencia en permanente cambio y no como camisas de fuerza con un valor definitivo.

Con respecto al desempeño docente el gobierno peruano, por medio del Ministerio de Educación está implementado Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa (JEC) con el propósito de mejorar la educación, y en ese contexto uno de los actores importantes de la educación, los docentes, son los que están siendo atendidos bajo el enfoque del buen desempeño docente con capacitaciones virtuales y con el acompañamiento y monitoreo por parte de los coordinadores pedagógicos quienes en un trabajo organizado y en equipo han desarrollado los trabajos colegiados que busca una mejora continua en el desempeño docente en aula, específicamente en el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, en el uso de herramientas pedagógicas y en el uso de los materiales y/o recursos educativos, realizando actividades como socialización, acompañamiento pedagógico y trabajando en grupos de interaprendizaje.

El objeto de estudio fue la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay en lo referente a determinar la influencia de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el Desempeño Docente en aula, en el periodo lectivo 2016.

El trabajo de investigación se ubica dentro de la investigación, experimental, de tipo cuantitativo, pre-experimental. En cuanto al diseño de investigación el trabajo se orientó al diseño pre- experimental.

La población y la muestra tienen los mismos valores, porque la muestra es relativamente pequeña y se trabajó con el total de la población que consta de 50 docentes entre mujeres y varones que pertenecen a la plana docente de la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay.

La información obtenida nos hace ver que, si son relevantes las habilidades gerenciales del equipo directivo en la mejora del desempeño docente, siendo esta influencia muy significativa.

## 1.1. Realidad Problemática.

En la actualidad, un mundo globalizado y hondamente competitivo, se hace necesario que cada persona que esté delante de una organización desarrolle habilidades que le permitan dirigir a las organizaciones, enfrentándose a los retos que el mundo competitivo de hoy exige.

Al respecto Marconi, J. (2012) afirma a cerca de la habilidad "... se refiere a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. Una persona hábil logra realizar una tarea o actividad con éxito gracias a su destreza" (p. 07). Así mismo Ruiz P. (2012) señala que:

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (p. 108).

También la misma autora menciona "todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales" (p.109).

Paralelamente, los procesos de la globalización han permitido visualizar la preponderancia del individuo sobre los demás sistemas, donde es necesario hacer mayor hincapié en las características personales que necesita poseer un empleado para ser excelente en su desempeño laboral. Por otro lado, el incremento en el desempeño de los empleados implica atender de manera cercana el mejoramiento de sus competencias, así como impulsarlos a adquirir otras nuevas.

También, las tendencias sociales y las nuevas tecnologías que emergen en el mundo empresarial contemporáneo impactan profundamente la manera como se planifica, gestiona y desarrolla el recurso humano con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales. Al respecto Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) señalan:

Las innovaciones técnicas modifican la combinación de capacidades directivas y profesionales, así como el propio marco de trabajo,

(...) El resultado de todo ello es la necesidad de un mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados, que generalmente exigen unos sistemas de gestión mucho más refinados para responder a un mayor grado de educación y afán de logro. (p. 47-48).

Por tal motivo, las organizaciones que desean progresar deben considerar como indispensable el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas, teniendo en consideración las diferencias individuales (del equipo directivo) y las diferencias colectivas (de la organización). Los directores y/o equipo directivo deben aprender a medir y valorar aún más lo que hacen, el alcance de los efectos de su acción directiva sobre el equipo de trabajadores, como también modificar su manera de proceder como: resolver conflictos, orientar a sus subalternos para que consigan resultados, dirigir proyectos e introducir cambios en la organización son, todas ellas, situaciones que exigen habilidades gerenciales para desempeñar su rol directivo.

Desde esta figura, en el caso del equipo directivo que labora en Instituciones Educativas con jornada escolar completa de educación secundaria, el desempeño de su función gerencial requiere de un conjunto de competencias, a fin de poder confrontar los cambios generados por el avance científico tecnológico y al mismo tiempo incorporarlos en beneficio de la institución; además, deben poseer conocimiento no sólo sobre el proceso educativo, sino también respecto a los procesos administrativos que deben dirigir.

Por lo dicho anteriormente Morín (1993), afirma lo siguiente:

...el proceso gerencial en una institución educativa, no solo debe estar constituido por las funciones que debe cumplir todo gerente en cuanto a organizar, planificar, coordinar, evaluar y administrar, sino que este como líder debe ser capaz de conducir a todos los miembros de la organización al logro de los objetivos de la misma, poniendo en práctica todas las alternativas que estén a su alcance (p. 8).

Por los planteamientos hechos por los autores citados, el equipo directivo de Instituciones Educativas con Jornada Escolar Completa, en el

cumplimiento de su función gerencial deben estar en capacidad de conducir a todos los recursos que las conforman (materiales y humanos) hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales. De ahí que el accionar del equipo Directivo, a partir de la identificación de las competencias básicas que la conforman y los elementos que las configuran, constituye una necesidad y resulta de gran utilidad para los procesos de gestión de su personal, en especial del docente.

Por otro lado, el docente representa un factor humano indispensable dentro de las instituciones educativas, estando abierto a todas las posibilidades de cambio, participando en todas las actividades planificadas en pro de la institución y comunidad, a fin de lograr mayor efectividad en su desempeño laboral como mediador de aprendizajes entre los alumnos y la comunidad a la cual pertenece; logrando establecer relaciones productivas.

De lo dicho, puede inferirse que el docente es uno de los entes esenciales dentro de la institución, el cual debe ser valorado según su desempeño y de acuerdo a su preparación, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta sus potencialidades para ejercer su trabajo; del mismo modo, su capacidad para relacionarse y compartir con sus compañeros y alumnos en las actividades que se planifican.

Por tal motivo, MINEDU (2015) menciona:

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. (p. 17).

De lo anterior, podemos decir que el estado peruano a través del Ministerio de Educación ha implementado el documento denominado El marco de

buen desempeño docente que regula las acciones y/o desempeño docente, que consta de 04 dominios, 09 competencias y 40 desempeños. También en dicho documento podemos observar las dimensiones de la docencia el cual sustenta dos aspectos, el primero, referente a su profesión del docente, el cual refiere a la adquisición de conocimientos, estrategias y procesos pedagógicos y por otro lado el aspecto personal, el cual involucra las habilidades sociales que faciliten la comunicación, la interacción y la socialización.

Al respecto Duarte (2003) señala que:

El docente es una persona humana, con tendencias, aspiraciones, deseos e insatisfacciones las cuales condicionan su acción personal, pedagógica y educativa, llevándolo a sentirse limitado, desvalorizado y resentido ante la gran responsabilidad que tiene en cuanto a educar, formar y convertirse en líder del proceso enseñanza-aprendizaje. (p. 54).

Por ello, las competencias del equipo directivo de la Institución Educativa, juega un papel determinante en el desempeño del docente, pues en la medida en que el directivo como gerente educativo se comprometa a la acción de cumplir las metas y objetivos organizacionales promoverá en los docentes bajo su conducción la calidad, quienes demostrarán sus habilidades, potencialidades, responsabilidades, profesionalismo y excelencia hacia un resultado eficiente en su desempeño laboral.

Por ello, aparte de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel trascendental de un gerente es influir en los demás para conseguir los objetivos señalados por la organización educativa. Tal contexto, requiere de un talento humano competente para lograr los objetivos y metas determinados por la Institución Educativa.

En nuestra realidad educativo el estado peruano está implementando desde el año 2015 bajo los lineamientos del proyecto educativo nacional (PEN) al 2021 en las Instituciones educativas secundarios la Jornada escolar completa (JEC) que busca mejorar de, entre varios aspectos, el buen desempeño docente para garantizar la calidad educativa, para lo cual se está dotando de recursos humanos que consta de Coordinadores

pedagógicos, Coordinador administrativo y de recursos educativos, coordinador de innovación y de soporte tecnológico, Coordinador de tutoría, psicólogo o trabajador social quienes forman parte del equipo directivo, encargados de encaminar y/o dirigir el desempeño docente y de la Institución Educativa en general. Quienes en esta transición a la nueva estructura presentan dificultades como: verticalismo y concentración en las disposiciones; dureza administrativa, enormes trámites y recaudos; planificación normativa, de cumplimiento simple; estadísticas de poca confiabilidad; escasa supervisión y, cuando se da, es esencialmente de carácter fiscalizadora y controladora, así como escasa comunicación entre las áreas pedagógicas, el municipio escolar y los padres de familia.

El buen desempeño docente incurre en distintos tipos de resultados de las Instituciones Educativas, tales como el nivel de aprendizaje de los estudiantes, la distribución social del conocimiento, el abandono y/o deserción escolar, los episodios de violencia escolar, entre otros.

En el ambiente turbulento, competitivo y versátil en el que se encuentran sumidas las Instituciones Educativas en el Perú hoy, se requiere cada vez con mayor exigencia el disponer de la información útil, selecta y fiable para una toma de decisiones apropiadas, pertinente y proactiva, debido a que la sociedad actual exige que las organizaciones públicas orienten su capacidad de gestión y administración, buscando que esos resultados satisfagan las necesidades y perspectivas de los usuarios de la educación.

En la actualidad en las instituciones educativas del Distrito de Lircay, Región Huancavelica y en muchas regiones del país, se evidencian serias divergencias con respecto al desempeño docente por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo una de las dificultades la demanda de profesores de carrera, que por necesidad se contratan profesionales de otros campos y/o estudiantes de educación superior quienes necesitan ser monitoreadas y acompañadas para garantizar su labor docente.

Frente a las dificultades de las habilidades gerenciales del equipo directivo que no ayudan a mejorar el buen desempeño docente, obliga encontrar soluciones a dicho problema, porque establecen los niveles de motivación y

rendimiento profesional, conocerlo y aplicarlo representará promover la participación y potenciación de los profesores de la institución educativa, instituyendo acciones de mejora, para reducir dificultades, que permitirán a mejorar el buen desempeño docente, elevando el rendimiento laboral de los profesores.

Por tanto, para lograr un desempeño eficiente por parte de los docentes se requiere que el equipo directivo posea un perfil de habilidades acordes con las necesidades inherente al cargo ocupado. En consecuencia, con esta investigación se persigue determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en la mejora del desempeño laboral, en aula de los docentes de la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay; a fin de identificar la manera de cómo estas habilidades influyen al equipo de docentes en la mejora de su desempeño laboral en aula y por ende proponer estrategias formativas para el desarrollo de un perfil de habilidades gerenciales en el personal directivo acorde con las necesidades laborales inherentes al desempeño de los docentes en la Institución en estudio.

## **1.2. Trabajos Previos.**

Los trabajos previos del presente trabajo se basan en investigaciones realizadas en el ámbito internacional y nacional, siendo los más importantes las que se presentan a continuación.

Peñaloza, M. (2014) Universidad del Zulia, Venezuela, en la tesis *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria.*

Como conclusión la autora indica lo siguiente: El estudio realizado sobre habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales en el docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1, permitió a la autora llegar a las siguientes conclusiones, elaboradas en base a los resultados obtenidos, respondiendo las mismas a los objetivos trazados para el desarrollo de la investigación.

a) En referencia a dar respuesta al primer objetivo de la presente investigación referida a describir los tipos de habilidades gerenciales del

director de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1, se evidenció que los directivos y docentes consultados, manifestaron que siempre se identifican los indicadores de la dimensión, mostrando algunas debilidades los docentes en los indicadores habilidades técnicas y conceptuales de la dimensión.

- b) En cuanto al segundo objetivo específico diseñado con la finalidad de identificar los tipos de comunicación que inciden en las relaciones interpersonales del docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1, la orientación de las respuestas indicó que siempre se identifican los tipos de comunicación que inciden en las relaciones interpersonales por parte de los docentes, sin embargo se evidencian algunas dificultades para identificar el indicador comunicación asertiva por parte de los directivos, lo cual revela debilidad en su aplicación, según opinión emitida por los directivos.

Gonzales, A. (2013) Universidad Santa María, Venezuela, en la tesis *Liderazgo del Director para el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia.*

Como conclusión la autora indica lo siguiente: El análisis del proceso investigativo dirigido a analizar liderazgo del Director para el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia, permite elaborar el siguiente cuerpo de conclusiones.

- a) Los directivos de la institución seleccionada no implementan un estilo de liderazgo dirigido a propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, por cuanto no ofrecen espacios de participación al personal para la toma de decisiones en asuntos relacionados con el bienestar de la organización escolar. Asimismo, se determinó que la dirección posee en un nivel mediano bajo los elementos del liderazgo necesario para el adecuado ejercicio de su función, demostrando no poseer las competencias y habilidades que le permitan conducir eficientemente al personal de la institución.

De igual forma, los docentes manifestaron que los directivos nunca se comportan de manera democrática o laissez faire, comportándose siempre de forma netamente autocrática por cuanto no toman en cuenta al personal para tomar decisiones a quienes trata sólo como jefes sin brindarles apoyo en caso de ser necesario. Además, expresaron que los directivos conservan para ellos toda la autoridad y responsabilidad de las actividades realizadas, desestimando las capacidades de los docentes para planificar, organizar y llevar a cabo las actividades de manera exitosa.

También se determinó que los directivos sólo en algunas ocasiones poseen los elementos que caracterizan a un liderazgo efectivo, por cuanto raras veces realizan seguimiento a las acciones de los docentes, haciendo uso de su jerarquía al momento de dar solución a los problemas que se presentan en la institución, demostrando con ello un manejo inadecuado de las emociones al momento de solucionar los conflictos.

Se concluye, entonces, que el liderazgo es el factor esencial para ayudar a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño de la organización. Es decir, es un proceso de influencia asumido por una persona quien lo asume para generar conductas posibles de ser asimiladas, puestas en práctica para lograr las metas institucionales.

En otras palabras, es el intento de conseguir una meta, lo indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia en todas las relaciones de una organización, por lo cual el líder debe poseer poder de convicción, tener planteados los objetivos a lograr en la institución, así como implementar diferentes formas de poder para influir en sus seguidores de diferentes maneras.

- b) El desempeño laboral de los docentes en la institución objeto de estudio es medianamente bajo por cuanto no están laborando según los parámetros establecidos por el ente rector, pues sólo en ocasiones especiales planifican proyectos de aprendizaje relacionados con el Proyecto Educativo Integral Comunitario de la institución, pues la

mayoría de las veces, éstos son elaborados a conveniencia del docente, obviando necesidades tanto del estudiante como de la comunidad.

Asimismo, ambas poblaciones expresaron que los docentes en algunas oportunidades implementan estrategias adecuadas de enseñanza, por cuanto desarrollan una praxis caracterizada por la enseñanza magistral, donde los alumnos se concretan a copiar, bien sea del pizarrón o de los libros de texto, sin tener una participación activa en el proceso de construcción de los aprendizajes.

De igual forma, se evidenció que la evaluación sólo se realiza al culminar el proyecto, mediante la aplicación de pruebas escritas, o entrega de trabajos, que no representan la verdadera adquisición de saberes, pues sólo miden algunos aspectos, pero no valoran la actuación de los alumnos durante el desarrollo del proyecto, lo cual es fundamental para determinar los avances de éstos, así como las dificultades que presentan con determinados contenidos.

Se concluye que en la institución seleccionada, los docentes presentan un bajo desempeño laboral como resultado de una praxis desfasada de los nuevos enfoques pedagógicos donde se promueve la planificación por proyectos, utilización de estrategias de enseñanza que promuevan el aprendizaje por diferentes vías y la evaluación cualitativa.

Visto de esa forma, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones que cumple el docente para hacer posible su acción, ajustada a la normativa educativa vigente, la cual se apoya en una serie de actividades relacionadas con la preparación de clases y la evaluación de los aprendizajes.

Peragine, T. (2009) Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela, en la tesis *Liderazgo del Gerente Educativo y desempeño laboral del docente de educación básica I y II etapa Municipio Escolar Maracaibo N 4 del Estado Zulia*.

Como conclusiones que más se ciñen al presente trabajo la autora indica lo siguiente: Una vez realizado el análisis estadístico pertinente a los datos recolectados se presentan las conclusiones a que dieron lugar dichos

resultados en función de darle respuesta al objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo del gerente educativo y el desempeño laboral del docente del G.E.N: Julio Cesar Borges Duarte, de la escuela Dr. Raúl Leoni y de la escuela Pedro Iturbe ubicada en la parroquia Raúl Leoni, del Municipio Escolar Maracaibo N° 4 del Edo. Zulia.

- a) Para el objetivo caracterizar los roles del docente se observó que el valor porcentual mayor estuvo en el rol de mediador que según los docentes se cumple siempre, mientras que para el personal directivo siempre es el rol de orientador. El porcentaje menor se vio reflejado en el de promotor social para el docente, reflejando que la relación con la comunidad es escasa.
- b) En cuanto al objetivo Identificar las características del docente de educación básica de las escuelas del Municipio Escolar Maracaibo N° 4, los porcentajes mayores se reflejaron en la característica de motivador puesto que tanto el personal directivo y por su parte el docente, manifiestan que siempre es así detectándose que los menores valores están en el investigador con un (40,20 %) para los docentes y (40,00 %) para los directivos.
- c) Por ultimo para el objetivo establecer la relación entre el Liderazgo del gerente Educativo y el desempeño Laboral del Docente de Educación básica de 3 escuelas del Municipio Escolar Maracaibo N° 4, aplicada la fórmula se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de 139\* a un nivel de significancia de 000 (bilateral), lo cual indica que hay una relación baja y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable Liderazgo ejercida por el gerente educativo aumentan el desempeño laboral del Docente o viceversa.

Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014) Universidad Cesar Vallejo, Perú, en la tesis *Las Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013.*

Como conclusión los autores indican lo siguiente:

- a) Primero, considerando los conceptos y enfoque sustentado, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos.
- b) Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores si relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesionales, buscar correlacionar las necesidades de los docentes, situación que se ve reflejada en el resultado de la tabla N° 10, 08 y 13, demostrado que el 83.8% manifiestan que los Directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.
- c) Tercero, la primera hipótesis específica planteada señala que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permitirán establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que existe una responsabilidad el 73.3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los Directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y

expectativas de los Docentes. El gobierno central no estimula, ni mejora las remuneraciones con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.

- d) Cuarto, la segunda hipótesis planteada sostiene que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, en el año 2013. Los resultados de la investigación nos indican que la personalidad y formación intelectual del director permite influir positivamente en la cultura organizacional de los docentes, así lo demuestra el 80.6% de los encuestados.

Zarate, D. (2011) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, en la tesis *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*.

Como conclusión la autora indica lo siguiente:

- a) De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.
- b) Podemos concluir que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística, arrojan que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto.
- c) En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus

dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Camacho, R. (2011) *competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas básicas*. Como conclusiones que más se ciñen al presente trabajo la autora indica lo siguiente:

- a) Al describir los roles desempeñados por los docentes en Escuelas Básicas del Municipio san Francisco I del estado Zulia, se obtuvo una moderada tendencia en los docentes encuestados en promover proyectos educativos que vinculen la comunidad – familia - escuela, tanto para estudiarla como para utilizar sus recursos en beneficio del aprendizaje de los alumnos.
- b) Finalmente, al establecer la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en Escuelas Básicas del Municipio san Francisco I del estado Zulia se comprobó que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables, indicando que a medida que las Competencias Gerenciales del personal directivo igualmente aumentaba en un 98% los valores de la variable Desempeño Laboral de los docentes.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema.**

En esta sección se presentan autores de libros y algunas investigaciones que se realizaron que sirven de marco de referencia teórica y metodológica para explicar el comportamiento de las variables: Habilidades gerenciales del equipo Directivo que influyen en el desempeño docente en aula, dimensiones e indicadores, las cuales permitirán más adelante, contrastar los resultados del estudio que se lleva a cabo con las diferentes realidades y hallazgos encontrados por estos investigadores en otros contextos.

#### **1.3.1. Habilidades Gerenciales.**

En general los procesos gerenciales y administrativos son parte de las acciones que debe efectuar un gerente en la organización al cual

administra; para llevar a cabo dichos procesos debe poseer habilidad que le acredite para el desarrollo de las mismas, plasmando el término “habilidad” como la capacidad para accionar, expresar, emplear el conocimiento y transformarlo en función de los resultados que se ha planteado; de tal modo que en el ámbito educativo hoy en día, es una invariable la importancia que se está demandando para el ejercicio como gerente educativo, la presencia de habilidades que le avalen el éxito al frente de una institución.

Al respecto de la expresión habilidades en el contexto educativo, Ghiselli (2005), en su trabajo de investigación se esforzó por identificar los atributos propios en las organizaciones formales productivas, estableciendo con cuidado los rasgos a investigar, y haciendo uso de métodos de medición cabalmente validados. En su trabajo de investigación, se halló peculiaridades que mostraban relaciones significativas entre el nivel organizacional, con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, en ellas incluyen las habilidades, definidas como la capacidad y destreza para hacer las cosas. Por tanto, el líder directivo debe poseer la habilidad de obtener que sus subordinados obtengan lo pretendido en las instituciones.

También, las habilidades gerenciales de los directivos se desarrollan a medida que transcurre su formación y experiencia profesional. De lo mencionado, Chiavenato (2006), define “las habilidades, como la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulten en un desempeño deseado” (p. 21).

También Murillo (2007), expone “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar” (p.2). Por consiguiente, el papel directivo tiene que estar consolidada con todas las habilidades que demanda el hecho de administrar.

De lo expresado, dependiendo del nivel gerencial, se tornan más o menos trascendentales las distintas habilidades. Si bien es loable que,

en todos los niveles son trascendentales las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más significativas las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planear, etc.), mientras que, en los niveles inferiores, tienen gran importancia las habilidades técnicas. Por consiguiente, cuando el mundo de los negocios cambia, también lo hace determinadas habilidades gerenciales.

De modo similar, esto ha generado un cambio en la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades gerenciales, de tal manera que en la actualidad las habilidades gerenciales o directivas se ilustran y desarrollan por medio de cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área; por lo que se afirma que las habilidades se cultivan y educan.

Por último, las habilidades que el equipo directivo va desarrollando conforme avance el curso, también el directivo va adquiriendo experiencia en su quehacer diario. Por su parte, Ruiz, P. (2012) menciona que:

El agitado ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial (p. 108).

La misma autora manifiesta:

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas". (p. 108, 109).

De lo manifestado podemos concluir que un directivo debe tener habilidades gerenciales que garanticen su buen desempeño para que lleve a cabo las acciones de liderazgo, control y coordinación propias

de su rol de manera asertiva, y no basta poseer títulos y grados profesionales.

### **1.3.1.1 Tipos de Habilidades Gerenciales**

Es importante recalcar que se llama habilidad al talento siendo la capacidad de una persona para realizar determinada actividad; de esta forma, en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un gerente o un supervisor en función de su capacidad, aptitud para dirigir una organización hacia las metas y objetivos planificados y determinados anticipadamente, por tanto las organizaciones, empresas e instituciones son el medio en el cual los directivos se desenvuelven, y gracias a una óptima labor directiva es que, una institución tiene éxito, como lograr sus metas, conformar una misión y visión en beneficio de la sociedad.

Por consiguiente, los directivos, o quien anhele ser uno, debe estar en una persistente capacitación y actualización que mejore sus habilidades gerenciales. En esta parte del trabajo se identifican y desarrollan las habilidades primordiales que un directivo debe ostentar. Según Knapp (2007) citado por Madrigal (2009), exponen que la “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendía de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p. 1)

Según este enunciado de habilidad, las habilidades gerenciales son alcanzadas y asimiladas para promover resultados previstos con máxima confianza. Por tanto, el directivo debe dominar, analizar, evidenciar y desarrollar habilidades para conseguir objetivos explícitos en coordinación con su esfuerzo.

Pues bien, las habilidades del equipo directivo tanto para el líder como para el administrador se amplían a medida que acontece su formación profesional y experiencia profesional. A lo mencionado, Chiavenato (2006), precisa las habilidades “como

la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulten en un desempeño deseado” (p. 21). De este modo, estar condicionados de conservar las relaciones por una actitud, un estado de ánimo o una forma de ver las cosas que admita entender a las demás personas respetando su personalidad.

También, es alcanzar el objetivo mediante el esfuerzo humano conjugado, precisando a la administración como a una técnica por medio de la cual las intenciones u objetivos de un grupo humano son determinados, clasificados y realizados, así mismo, el método para llevarlo a cabo en la dirección, su objetivo es establecer y organizar a los integrantes del grupo.

Asimismo, los directivos realizan y desarrollan habilidad que involucran constituir los tres recursos de la empresa u organización: el recurso técnico, el humano y el material.

Murillo (2007), manifiesta “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar” (p.2). Por consiguiente, la función directiva tiene que estar consolidada con todas aquellas habilidades que se requiere para administrar.

Además, dicho esto, dependiendo del nivel gerencial, se tornan más o menos trascendentes las múltiples habilidades. Siendo todos los niveles significativos, las habilidades humanas en los niveles gerenciales altos se hacen más trascendentes como las habilidades conceptuales; mientras que, en los niveles gerenciales más bajos, tienen mucha jerarquía las habilidades técnicas. Entonces cuando el mundo de los negocios cambia, también se hace la necesidad de cambiar determinadas habilidades gerenciales. Es por tal motivo, que aquel que aspire el papel directivo, debe actualizarse para mejorar sus habilidades gerenciales.

Por todo lo manifestado, un directivo para ser exitoso debe dominar las habilidades gerenciales agrupadas en tres grupos,

propuestas por Katz en 1955, y estas son: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas o Sociales y Habilidades Conceptuales también conocidas como estratégicas o intelectuales.

#### **1.3.1.1.1. Habilidades Técnicas**

Los directivos de cualquier nivel, deben ostentar habilidades técnicas, gozando de los conocimientos y competencias obligatorios para utilizar métodos, técnicas, equipos para la ejecución de una tarea específica. Por ello, si se da una función que realizar, el directivo tendrá que supervisar que se desarrolle de acuerdo a los patrones pretendidos. Por lo dicho, esta clase de habilidades se aplica más que las habilidades administrativas a niveles direccionales más inferiores.

Con respecto a esta habilidad envuelve el uso de sapiencias especializadas, la pericia para aplicar técnicas afines con el trabajo y los procedimientos. Al respecto, Chiavenato (2006), define la habilidad técnica, “como la capacidad en desarrollar métodos para utilizar técnicas o equipos específicos relacionados con la ejecución del trabajo” (p. 21). De modo igual, se articula con el hacer, el trabajo con elementos físicos y concretos.

Viendo el nivel gerencial, las distintas habilidades se tornan más o menos importantes. Al respecto, Stoner (2006), plantea que “las conductas a diferencia de las habilidades técnicas se pueden aprender, las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor” (p. 68). El proceso de la comunicación es un factor principal, en cualquier tipo de relación social; es decir se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Es por eso que, un directivo interactúa y acompaña a los

empleados a su cargo; muchos de ellos también tienen que relacionarse y tratar con usuarios, proveedores, aliados, entre otros.

De igual forma, el gerente educativo debe tener una extensa habilidad técnica, como también en lo social que le permita garantizar el logro de las metas y objetivos institucionales. Para, Paz (2006), “la aplicación de las habilidades técnicas y las personales, permiten que los clientes se sientan satisfechos de la relación con los vendedores” (p. 58). Puesto que los clientes tienen necesidades y expectativas es muy certero expresar, que solo se podrán satisfacer uno y otro variable cuando se proceda a aplicar con mayor empeño las habilidades precitadas.

A pesar que los autores mencionados en esta sección del trabajo presentan conceptualizaciones desde diferentes puntos de perspectiva, se aprecian elementos que concuerdan al establecer que, a medida que el mundo de los negocios cambia, también se hace necesidad el cambio de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello, que todo directivo, gerente, o quien pretenda serlo, debe estar en una persistente actualización y progreso de sus habilidades gerenciales.

Por último, debemos aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los directivos, pues estas cambian de acuerdo al área en que se desempeñan.

#### **1.3.1.1.2. Habilidades Humanas.**

El hombre por naturaleza es un ser social, pues para compensar sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la posibilidad a la vez de

satisfacer las necesidades de ellos. Las capacidades que tiene de desenvolverse, dando a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman Relaciones Humanas, la cual deben ser perfeccionadas de manera que faciliten nuestra coexistencia con las personas que forman nuestro ambiente familiar y laboral, tomando en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la ínter relación que tengamos con otras personas se nos hace fácil o difícil vivir en armonía, las buenas relaciones humanas se alcanzan a través de una buena comunicación, además, también dependen de la madurez humana que ostentemos.

Antes que nada, se debe saber que, para poder desenvolvemos bien en nuestro lugar de trabajo, debemos de tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida precipitado, la interacción con los demás es otra causa de estrés para muchas personas. Según Wallace (2006), “una conducta social acertada implica la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin castigar ni violar los de los demás” (p. 84). Esta conducta supone respeto hacia sí mismo, respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. En reducidas palabras, para poder trabajar viviendo en armonía con los compañeros de trabajo se debe conducir adecuadamente.

En relación a lo mencionado Chiavenato (2006), detalla las habilidades humanas como “la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz” (p.21). Por tal motivo, el trato con las personas, la forma de comprender las fuerzas humanas activas en su organización, identificar la

motivación más apropiada para los subalternos en general, es lo que debe tener en cuenta un directivo para lograr un clima favorable en el desempeño de sus funciones para el logro de objetivos de una organización.

Visto de esta forma, aprender a resguardar los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para alcanzar relaciones interpersonales. En el mismo contexto, Ghiselli (2005), menciona que la iniciativa es un elemento fundamental en la habilidad humana del líder, en función a su constitución de dos factores: el primero es el comportamiento que manifiesta la capacidad de actuar con independencia e iniciar tareas sin estímulo ni apoyo de otros, el segundo es cognoscitivo e involucra la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Otro de los aspectos, que revela el autor es la seguridad en sí mismo, ya que muestra hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver las dificultades que se le presentan. Ghiselli (2005), encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza en sí mismos que manifestaban.

En comparación con las teorías expuestas por los autores, mencionados en esta sección del trabajo se distinguen elementos coincidentes, a pesar que cada uno de ellos presenta conceptualizaciones desde diferentes puntos de vista, los autores concuerdan en aseverar que la mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten muy atraídos para investigar más sobre los rasgos, tal vez porque no se ha logrado formular una lista universal de los mismos, quizá por el

involucramiento de conocimientos en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa; por tanto, se derivan múltiples enfoques en esta materia.

#### **1.3.1.1.3. Habilidades Conceptuales**

Las habilidades conceptuales se basan en el pensamiento estratégico, con mucho análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación. En este tipo de habilidades se establecen los objetivos, las estrategias y tácticas, los poderes, entre otros. Cuanto mejor se lleve esta preparación más garantía de éxito se tendrá en posteriores fases, los directivos de las organizaciones son los que irrumpen a estas labores, refiriéndose a las personas que tienen buenas cualidades para planificar y ver de manera global el futuro.

La generación de visiones futuras por parte del líder es de suma importancia, según, Senge (2005), para percibir o afirmar que una persona es "capaz" de generar una visión de futuro es necesario considerar el factor tiempo, en lo que coincide con la opinión de otros. Por ejemplo: puede un directivo tener una imagen o idea muy nítida en cuanto al rumbo que debe tomar su organización, o hacia donde quisiera guiarla y trabajar en beneficio a ella.

No obstante, la percepción de resultados tangibles por parte de otros (del propio sujeto que la generó), durante períodos de tiempo determinados, es lo que indica que la visión los guía en función de alcanzar dichos resultados, se encuentra bien encauzada dentro de la organización, o sea en el rumbo deseado.

En el mismo orden de ideas, Blanchard (2006), expone “el gerente afronta el constante reto de desarrollar un conjunto de habilidades, talentos o dones, necesarios para conducir los procesos de cambio influyendo en la dirección y magnitud del mismo” (p.87). Por esto, esas habilidades deben contemplar la organización como un todo, incluyendo la destreza para coordinar e dilucidar las ideas, los conceptos y las practicas. Son las habilidades con que se cuenta para entender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde articula su influencia dentro de la misma.

Para este autor, el verdadero gerente es quien diseña, desarrollando tareas que le permitan auto-educarse, perfeccionarse en las virtudes humanas, con lo cual estará sirviendo de patrón para que otros busquen a su vez desarrollarse, desempeñarse con mayor eficacia, calidad tanto a nivel personal como organizacional.

Partiendo de esas ideas, el autor señala algunos talentos y habilidades que en su sentir deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de sus vidas: a) Talentos y Habilidades Personales: incluye auto-confianza, auto-crítica, objetividad, firmeza. b) Talentos y Habilidades de Relación: incluye comunicación, serenidad, transparencia, percepción, sensibilidad, empatía, delegación, negociación. c). Talentos y Habilidades de Dirección de Equipos: incluye la definición clara de la misión, los valores, la definición de los objetivos al logro, el manejo de juntas, la presencia directiva en las acciones institucionales.

Igualmente, la habilidad o talento de comunicación y convencimiento, expresada por este autor, concuerda con la segunda área de competencia clave enunciada

por Bennis y Nanus (2008), que es básicamente la comunicación, la cual estos últimos precisan como “la capacidad del líder para influenciar y organizar significados para los miembros de una organización” (p. 60). A su vez, favorece a la eficacia de la misma, consideran que el líder anuncia una innegable lucidez en relación a lo que quiere de sus seguidores, lo cual, no se trata de una comunicación de datos e informaciones, se trata de la forma en que estos se presentan y del significado de los mismos.

En comparación de opiniones expuesta por los autores citados en esta sección del trabajo se distingue que, el gerente educativo debe ser un comunicador por excelencia, ya que es la comunicación la ruta para articular y dirigir al conjunto. Él es el encargado de transferir la visión al resto de los miembros de la organización, ilustrando en esto optimismo, estimulándolos para vencer las dificultades, para lo cual deberá dominar varias formas y técnicas de comunicación.

### **1.3.2. Desempeño Docente en Aula.**

#### **1.3.2.1. Desempeño Docente**

El desempeño, en los trabajadores puede ser o no, exitoso dependiendo de varios factores o características que en la mayoría de los casos se manifiestan a través de la conducta, al respecto, Robbins (2002) precisa el desempeño como “el conjunto de procedimientos y herramientas que aplica el individuo para viabilizar los procesos” (p 42); es decir, el desempeño se vincula con la capacidad de organizar y coordinar las acciones que al integrarse modelan el comportamiento de las personas implicadas en el proceso productivo.

También, si hablamos de Desempeño Laboral tenemos lo mencionado por Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). Por lo citado se proyecta que el Desempeño Laboral está relacionado a la ejecución de las funciones por parte de los trabajadores de una organización de modo eficiente, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por su parte Chiavenato (2002), ostenta que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236). Por lo dicho, el desempeño de los trabajadores es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá variar primero lo que se haga a fin de poder evaluar y observar la labor. El desempeño precisa el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como consecuencia su desenvolvimiento.

Además, Rojas (2001) define el desempeño docente como “un proceso que compromete la aplicación de capacidades y valores que delinear las experiencias de aprendizaje, ofreciendo a los estudiantes diferentes oportunidades dentro de un proyecto educativo definido” (p. 45). Por lo mencionado se puede precisar el desempeño, como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones

inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una tarea favorablemente.

Por otro lado Gutiérrez (2006) explica:

Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos (p. 51).

El proceso del desempeño laboral del docente es centrado en un trabajo basado en la investigación continua de su propia acción, de este modo irá tomando conciencia de los contextos que se le muestran lo cual se establece con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el equipo directivo considerándose como una estrategia de motivación.

De forma similar, el trabajo a ser cumplida por el docente de la institución no solo está atada a la retribución económica, sino también es preciso tener en cuenta que para lograr el desempeño eficiente, los docentes tengan un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo y lo conduzca a incrementar su nivel de vida profesional y personal. Guerra-López (2007) ven la mejora del desempeño “como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas” (p. 206).

Para Corona (2000) “el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y

ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo” (p. 22). Por lo dicho por este autor, el desempeño laboral se relaciona con el rendimiento en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo ejecutado por un individuo, grupo u organización.

Por eso, que en diferentes ocasiones se puede efectuar comparaciones del nivel de desempeño de instituciones unas con otras o también entre algún personal u otro y, aplicando así medidas correctoras teniendo en cuenta los aspectos que son estrictamente importantes o provechosas entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la dificultad e ir fortaleciendo para conseguir el éxito o el objetivo proyectado.

Por tanto, un directivo equilibrado debe preocuparse y ocuparse en alcanzar en los docentes los niveles de desempeño más altos, pues para ello los directivos deben motivarlos para que consigan sus metas, esto incita a la estimulación y beneficia el desarrollo profesional del docente, el cual contribuye a la perfección de la misión pedagógica de la institución favoreciendo la formación integral de los adolescentes.

Por otro lado en nuestro país el estado por medio del Ministerio de Educación viene implementando y aplicando desde el año 2015 bajo los lineamientos del proyecto educativo nacional (PEN) al 2021 la jornada escolar completa (JEC) en las Instituciones Educativas de nivel secundario con el cual también viene incorporado en dicha implementación el documento denominado Marco de buen desempeño docente en el cual se plasma todo lo referente al quehacer docente desde sus funciones, roles, revaloración, etc.

### **1.3.2.2. Manual de Gestión Escolar**

Es un documento orientador que busca la eficacia y eficiencia en la práctica laboral del directivo como líder pedagógico; pues este documento permitirá la implementación de los compromisos de gestión en una Institución Educativa.

Al respecto de los compromisos, el Ministerio de educación (2015) dentro del manual de gestión escolar manifiesta:

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. El accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica (p 11).

Por lo dicho, los compromisos de la gestión escolar que influyen directamente al desempeño docente en aula son tres: Compromiso 4, uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje; Compromiso 5, uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje y Compromiso 6, uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, los cuales al final del proceso son evaluables bajo los lineamientos del marco del buen desempeño docente.

### **1.3.2.3. Marco del Buen Desempeño Docente.**

Los países en el mundo buscan cada día innovar el proceso educativo, es así que el Perú en busca de ese cambio que permita mejorar la educación, implementando la educación secundaria con Jornada Escolar Completa, que entre tantos lineamientos busca la mejora del desempeño laboral del docente. Al respecto MINEDU (2015) señala:

El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños (P. 17).

Además MINEDU (2015) manifiesta:

El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (p. 17).

Esto nos hace ver que todo docente en el Perú tiene que establecer su desempeño laboral bajo los lineamientos del marco de buen desempeño docente y los directivos deben garantizar su ejecución y cumplimiento desempeñando su rol y aplicando las habilidades gerenciales que le competen.

A continuación, a cerca de los dominios el MINEDU (2015) menciona:

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes (p. 18).

Además el Ministerio de Educación (2015) hace referencia acerca de las competencias y alude:

..., se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica

compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. (p. 20). Por último a cerca de los desempeños MINEDU (2015) menciona:

..., desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona (p. 24).

#### **1.3.2.4. Matriz de Dominios, Competencias y Desempeños.**

El Perú en su afán de realizar cambios en el sector educación y, específicamente en la labor que los docentes deberían desarrollar es que, a través del Ministerio de Educación, el Estado peruano elaboró la matriz de cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta desempeños, de los cuales mencionamos los que directamente tienen relación con los compromisos cuatro, cinco y seis de la gestión escolar que, refieren al accionar del docente en aula, estas son:

**Dominio 2:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

**Competencia 4:** Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

**Desempeños.**

18. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

19. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

20. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

21. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

22. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.

23. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

24. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

**Competencia 5:** Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

**Desempeños.**

25. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes

esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

26. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

27. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

28. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

29. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

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

##### **1.4.1. Problema General**

¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del equipo directivo en el Desempeño Docente en aula, en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?

##### **1.4.2. Problemas Específicos.**

¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?

¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?

¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?

### **1.5. Justificación del Estudio**

En los tiempos actuales, los países del mundo siguen en constante búsqueda de una educación que garantice el desarrollo de sus pueblos, para lo cual persiguen el rendimiento óptimo de los actores educativos, principalmente el del docente.

Por lo dicho líneas arriba las instituciones educativas de hoy deben aplicar técnicas de administración modernas para incrementar su competitividad, puesto que es imprescindible dirigir y coordinar adecuadamente el recurso humano con el que se dispone, y así mejorar el rendimiento laboral para lograr resultados exitosos en las acciones que se llevan a cabo.

Es así que, en nuestro país se viene desarrollando cambios en la estructura funcional de las Instituciones Educativas de nivel secundario aplicando la Jornada Escolar Completa (JEC), que busca mejorar el aspecto educativo en general, siendo la parte primordial el buen desempeño docente, para lo cual las Instituciones con Jornada Escolar Completa (JEC) cuentan con soporte pedagógico (coordinadores de área) y administrativo (coordinador administrativo, coordinador de innovación y soporte tecnológico y psicólogo), quienes garantizan el rendimiento laboral, específicamente de los docentes, plasmados en el buen desempeño docente.

Desde la perspectiva general los beneficios del buen desempeño docente, tanto para las Instituciones como para los profesores, concluye con una serie de cambios tales como: el incremento del rendimiento laboral, productividad y competitividad del personal docente.

Por tanto el trabajo de investigación que se presenta tiene el propósito de mejorar el desempeño docente en aula aplicando las habilidades gerenciales del equipo directivo en la Institución Educativa José María Arguedas del nivel de educación secundaria del Distrito de Lircay - Huancavelica; que se traduce en un trabajo articulado entre el equipo

directivo y la plana de docentes con lo que se busca realizar cambios para mejorar la educación, que es la base o el cimiento para transformar la realidad de nuestra sociedad; como también atraer, capacitar y conservar a profesores eficaces comprometidos con el quehacer pedagógico y demás funciones.

El presente trabajo de investigación será de gran beneficio para la colectividad; así como para el sector educación que tiene muchos conflictos relacionados al tema estudiado en esta investigación y, finalmente servirá como antecedente y/o marco teórico para las futuras investigaciones.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. General.**

La aplicación de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo influye en el Desempeño Docente en aula de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

### **1.6.2. Específicos.**

La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. General**

Determinar la influencia de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el Desempeño Docente en aula, en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

### **1.1.1. Específicos**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación.

El diseño a utilizar en el proceso de la investigación es el diseño de la investigación pre- experimental.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista (2010), El diseño de investigación se puede definir como una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio.

Sirve como instrumento de dirección y restricción para el investigador, en tal sentido, se convierte en un conjunto de pautas bajo las cuales se va a realizar un experimento o estudio.

Diseños pre-experimentales implica tres pasos a realizarse:

- Una medición previa de la variable dependiente a ser estudiada (pre test)
- Introducción o aplicación de la variable independiente o experimental X a los sujetos Y.
- Una nueva medición de la variable dependiente en los sujetos (post test).

**Esquema:**

GE: O1 - X - O2
-----------------

**Donde:**

GE: Grupo Experimental

O1 : Pre – Test

X : Tratamiento

O2 : Post – Test

### 2.2. Variables y operacionalización.

#### 2.2.1. Identificación de Variables

##### a) Variable Independiente

Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo.

##### b) Variable Dependiente

Desempeño Docente en aula

2.2.2. Cuadro de Operacionalización de Variables.

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
Habilidades Gerenciales del equipo Directivo.	<p><b>Habilidades Gerenciales</b></p> <p>Para la autora Madrigal (2009:2), expone “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar”. Por lo citado, la</p>	<p><b>Habilidades Gerenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A la muestra seleccionada se aplicó el pre test.</li> <li>• Durante 16 semanas se aplicó el marco del buen desempeño docente para poner en práctica las habilidades gerenciales del equipo directivo.</li> <li>• Luego de la manipulación de la variable independiente se aplicó el post</li> </ul>	Tipos de Habilidades Gerenciales.	Habilidad técnica	
				Habilidad conceptual	
				Habilidad humanista	

	función directiva tiene que estar fortificadas con todas las habilidades que requiere el hecho de administrar.	test. • Se procesó y analizó los datos obtenidos haciendo uso del estadígrafo de la prueba de rangos con signo de Wilcoxon.			
Desempeño Docente en aula.	<b>Desempeño Docente</b>  Según el marco del buen desempeño del docente del Ministerio de Educación del Perú, hace ver de que la labor docente y por ende el buen desempeño docente se desenvuelve en cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta	<b>Desempeño Docente</b>  La variable Desempeño Docente en aula para efectos de esta investigación se medirá por medio de la dimensión del compromiso 04: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa. En lo que concierne a la planificación y	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de mayor tiempo en actividades pedagógicas</li> <li>• Dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas</li> <li>• Cumplimiento y respeto al horario establecido para el área curricular.</li> <li>• Planificación de las actividades pedagógicas</li> </ul>	Logrado En proceso En inicio
			Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo</li> <li>• Comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas</li> <li>• Desarrolla estrategias, basadas en las rutas de aprendizaje.</li> <li>• Acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje</li> <li>• Ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa</li> </ul>	Logrado En proceso En inicio

	desempeños.	desarrollo de la sesión de aprendizaje, el cual se desarrollará con base a los indicadores: Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje y Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecua las estrategias metodológicas de las rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes</li> <li>• Cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica)</li> <li>• Presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.</li> </ul>	
		Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna</li> <li>• Acompaña y orienta, a los estudiantes, sobre el uso de los materiales.</li> <li>• Usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o padres de familia</li> <li>• Presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos</li> </ul>	<p>Logrado</p> <p>En proceso</p> <p>En inicio</p>	

## **2.3. Población y Muestra**

### **2.3.1 Población**

La población de la investigación está constituido por los profesores de la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay, la población está constituida por 50 profesores entre mujeres y varones, cuyas condiciones son nombrados y contratados.

“La población hace alusión a toda la población a la que queremos extender las conclusiones de la muestra, mientras que el universo de trabajo “son los casos que de alguna manera tenemos consignados y de los que podemos extraer la muestra”. (Sierra Bravo 1988)

### **2.3.2 Muestra**

La elección de la muestra de estudio se efectuó a través del muestreo no probabilístico, como la muestra fue relativamente pequeña, se trabajó con el total de la población, 50 profesores entre varones y mujeres de la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay. Este muestreo también se le conoce como muestra censal.

“La muestra es una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a la observación científica en representación del conjunto, con el propósito de alcanzar resultados auténticos, también para el universo total investigado”. (Sierra Bravo, 1988: 174)

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas**

Durante el proceso de estudio se aplicarán las técnicas de:

- a)** Fichaje con la finalidad de abstraer datos bibliográficos de autores que analizan los temas materia de investigación.
- b)** Técnica de observación

### **2.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

El instrumento de investigación a utilizarse fue, la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje, que permitió realizar la calificación de los ítems sobre desempeño docente en aula de los profesores entre

varones y mujeres, de la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay.

### **2.4.3. Validez y confiabilidad.**

El instrumento como recurso del cual se vale el investigador para conocer el fenómeno o problemática a estudiar y adquirir la información necesaria. En el caso de la presente investigación se utilizó la ficha de monitoreo y acompañamiento de la sesión de aprendizaje del Ministerio de Educación quienes mediante la Resolución Ministerial N° 556 – 2014 – MINEDU, aprueba la norma técnica denominada “Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2015 en la educación básica” dicha norma menciona, textualmente garantizar el logro de los aprendizajes y una formación integral de calidad para los estudiantes, para ello el sector educación plantea cuatro prioridades, una de ellas es la modernización y fortalecimiento de la gestión educativa que desemboca en ocho compromisos. La ficha de monitoreo y acompañamiento de la sesión de aprendizaje es el instrumento que recoge información de tres compromisos (uso pedagógico del tiempo en sesiones de aprendizaje, uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje y uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, por lo tanto, no se realizó la validación y confiabilidad del instrumento por especialistas por ser un instrumento estándar del Ministerio de Educación que tiene alcance nacional.

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

Se utilizó las técnicas de medida y estadígrafos de tendencia central, como la media, mediana, moda para visualizar las puntuaciones a nivel de grupo de estudio. Además, se utilizó la técnica de estadística descriptiva en los gráficos, para realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

También se utilizó las tablas de frecuencia y gráficos circulares a través del procesamiento de datos con el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) versión 22 en español, concluyendo con la realización de la descripción, el análisis e interpretación de los datos adquiridos.

Para la validación de la hipótesis se utilizó la prueba de rangos con signo de Wilcoxon que permitirá determinar la influencia de la variable habilidades gerenciales del equipo directivo en la variable desempeño docente en aula, con apoyo de las medias aritméticas y la desviación estándar, toda vez que es una investigación de tipo cuantitativo y la muestra de estudio se encuentra dentro de los límites de trabajo de la técnica estadística.

### III.RESULTADOS

#### 3.1. Estadística descriptiva.

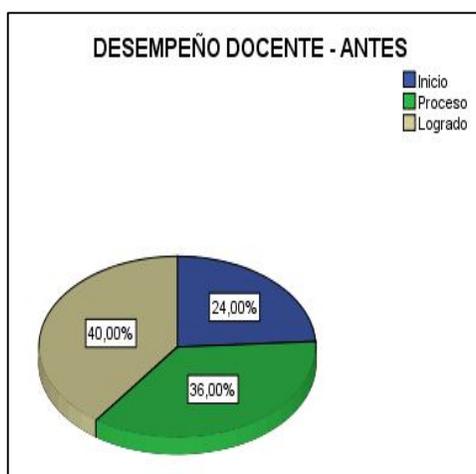
##### 3.1.1.Resultado del Objetivo General.

**Tabla 1: Desempeño docente antes**

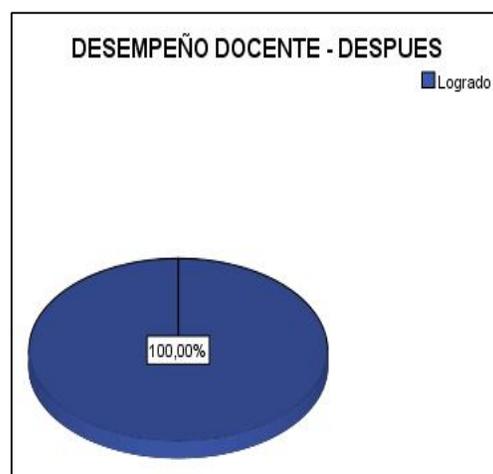
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inicio	12	24,0
Proceso	18	36,0
Logrado	20	40,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 2: Desempeño docente después**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Logrado	50	100,0



**Ilustración 1: Desempeño docente antes**



**Ilustración 2: Desempeño docente después**

De la tabla e ilustración N° 1 y 2 deducimos que el desempeño docente antes o pre test es de 20 docentes que hace el 40% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 50 docentes que hacen el 100%, están en el nivel logrado, asimismo en los niveles inicio y en proceso en el antes están unas 30 docentes que equivale al 60%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el desempeño docente antes y desempeño docente después.

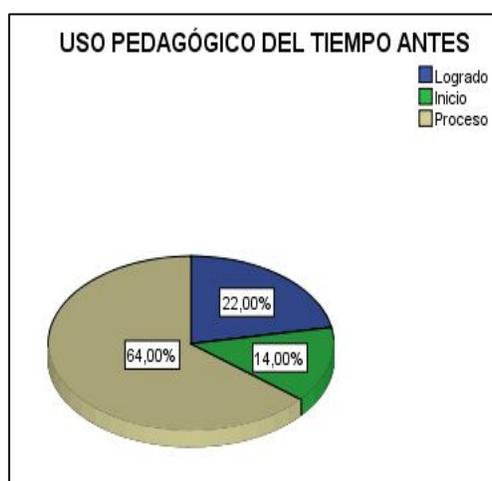
### 3.1.2. Resultado del Objetivo específico 1.

**Tabla 3: Uso pedagógico del tiempo antes**

	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	11	22,0
Inicio	07	14,0
Proceso	32	64,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 4: Uso pedagógico del tiempo después**

	Frecuencia	Porcentaje
Logrado	32	64,0
Proceso	18	36,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Ilustración 3: Uso pedagógico del tiempo antes**



**Ilustración 4: Uso pedagógico del tiempo después**

De la tabla e ilustración N° 3 y 4 deducimos que el Uso pedagógico del tiempo antes o pre test es de 11 docentes que hace el 22% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 32 docentes que hacen el 64%, están en el nivel logrado, asimismo en los niveles inicio y en proceso en el antes están unos 39 docentes que equivale al 78%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el Uso pedagógico del tiempo antes y Uso pedagógico del tiempo después.

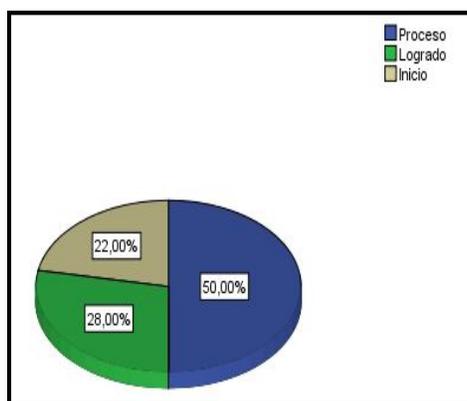
### 3.1.3. Resultado del Objetivo específico 2.

**Tabla 5: Uso de herramientas pedagógicas antes**

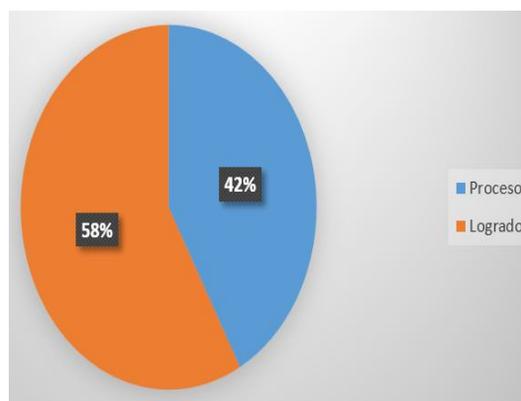
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Proceso	25	50,0
Logrado	14	28,0
Inicio	11	22,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 6: Uso de herramientas pedagógicas después**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Proceso	21	42,0
Logrado	29	58,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Ilustración 5: Uso de herramientas pedagógicas antes**



**Ilustración 6: Uso de herramientas pedagógicas después**

De la tabla e ilustración N° 5 y 6 deducimos que el Uso de herramientas pedagógicas antes o pre test es de 14 docentes que hace el 28% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 29 docentes que hacen el 58%, están en el nivel logrado, asimismo en los niveles inicio y en proceso en el antes 36 docentes que equivale al 72%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el Uso de herramientas pedagógicas antes y Uso de herramientas pedagógicas después.

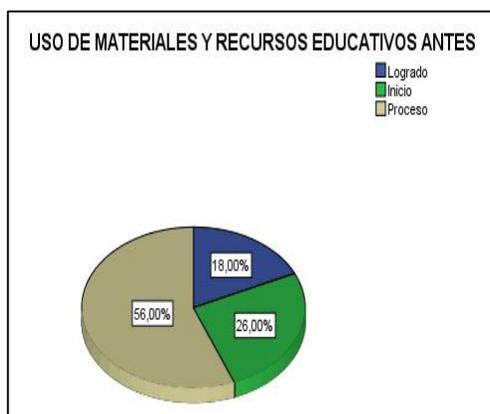
### 3.1.4. Resultado del Objetivo específico 3.

**Tabla 7: Uso de materiales y recursos educativos antes**

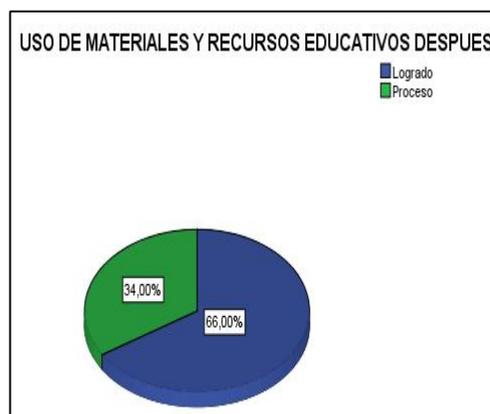
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Logrado	09	18,0
Inicio	13	26,0
Proceso	28	56,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 8: Uso de materiales y recursos educativos después**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Logrado	33	66,0
Proceso	17	34,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>



**Ilustración 7: Uso de materiales educativos antes**



**Ilustración 8: Uso de materiales educativos después**

De la tabla e ilustración N° 7 y 8 deducimos que el Uso de materiales educativos antes o pre test es de 9 docentes que hace el 18% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 33 docentes que hacen el 66%, están en el nivel logrado, asimismo, en los niveles inicio y en proceso en el antes están unos 41 docentes que equivale al 82%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el Uso de materiales educativos antes y Uso de materiales educativos después.

### 3.2. Estadística Inferencial

#### 3.2.1. Prueba de hipótesis general:

Determinar la influencia de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el Desempeño Docente en aula.

##### a) Planteamiento de hipótesis estadística

**Ho:** La aplicación de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo no influye en el Desempeño Docente en aula de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**H1:** La aplicación de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo influye en el Desempeño Docente en aula de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

##### b) Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia  $\alpha = 0,05$  (5%). Probabilidad de cometer un error y un nivel de confianza al 95%. Probabilidad de que la estimación de un parámetro en una muestra que sea el valor real en la población.

##### c) Seleccionar estadístico de prueba

W= Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.

**Tabla 9: Prueba estadística de rangos con signo de Wilcoxon.**

#### Rangos

		N	Rango promedio	Suma de Rangos
DESEMPEÑO DOCENTE – PRE TEST	Rangos negativos	50 <sup>a</sup>	25,50	1275,00
DESEMPEÑO DOCENTE – POST TEST	Rangos positivos	0 <sup>b</sup>	0,00	0,00
	Empates			
	Total	0 <sup>c</sup> 50		

DESEMPEÑO DOCENTE - PRE TEST < DESEMPEÑO DOCENTE - POST TEST<sub>a</sub>

DESEMPEÑO DOCENTE - PRE TEST > DESEMPEÑO DOCENTE - POST TEST<sub>b</sub>

DESEMPEÑO DOCENTE - PRE TEST = DESEMPEÑO DOCENTE - POST TEST<sub>c</sub>

**Tabla 10: Prueba estadística con la Z**

**Estadísticos de prueba<sup>a</sup>**

	<b>DESEMPEÑO DOCENTE – PRE TEST – DESEMPEÑO DOCENTE – POST TEST</b>
Z	-6,160 <sup>b</sup>
Sig. Asintótica (bilateral)	0,000

Prueba de wilcoxon de los rangos con signo

Se basa en rangos positivos.

**d) Valor de P= 0 ,000**

**e) Toma de decisiones estadística**

De la Tabla N° 10 Podemos deducir que el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. La aplicación de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo influye en el Desempeño Docente en aula de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**3.2.2. Prueba de hipótesis específica 1:**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.

**f) Planteamiento de hipótesis estadística**

**Ho:** La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo no influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**H1:** La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**g) Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia  $\alpha = 0,05$  (5%). Probabilidad de cometer un error y un nivel de confianza al 95%. Probabilidad de que la estimación de un parámetro en una muestra que sea el valor real en la población.

**h) Seleccionar estadístico de prueba**

W= Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.

**Tabla 11: Prueba estadística de rangos con signo de Wilcoxon.**

**Rangos**

		<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de Rangos</b>
USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO ANTES - USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO DESPUES	Rangos negativos	38 <sup>d</sup>	20,33	772,50
	Rangos positivos	1 <sup>e</sup>	7,50	7,50
	Empates	11 <sup>f</sup>		
	Total	50		
	Rangos positivos	0 <sup>k</sup>	0,00	0,00
	Empates	5 <sup>l</sup>		
	Total	50		

USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO ANTES < USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO  
 USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO ANTES > USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO  
 USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO ANTES = USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO

**Tabla 12: Prueba de hipótesis de la Hipótesis específica 1.**

	<b>USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO- USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO</b>
Z	-5,382 <sup>b</sup>
Sig. Asintótica (bilateral)	0,000

**i) Valor de P= 0 ,000**

**j) Toma de decisiones estadística**

De la Tabla N° 12 Podemos deducir que el p-valor en la tabla Z para medidas repetidas es 0, 000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

### **3.2.3. Prueba de hipótesis específica 2:**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores.

**k) Planteamiento de hipótesis estadística**

**Ho:** La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**H1:** La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**l) Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia  $\alpha$  = 0,05 (5%). Probabilidad de cometer un error y un nivel de confianza al 95%. Probabilidad de que la

estimación de un parámetro en una muestra que sea el valor real en la población.

**m) Seleccionar estadístico de prueba**

W= Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.

**Tabla 13: Prueba estadística de rangos con signo de Wilcoxon**  
**Rangos**

		N	Rango promedio	Suma de Rangos
USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS - USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS	Rangos negativos	43 <sup>g</sup>	22,00	946,00
	Rangos positivos	0 <sup>h</sup>	0,00	0,00
	Empates	7 <sup>i</sup>		
	Total	50		

USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS < USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS

USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS > USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS

USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS = USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS

**Tabla 14: Prueba de Hipótesis con la Z**

	USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS - USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS
Z	-5,730 <sup>b</sup>
Sig. Asintótica (bilateral)	0,000

**n) Valor de P= 0 ,000**

**o) Toma de decisiones estadística**

De la Tabla N° 14 Podemos deducir que el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000 < 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

### **3.2.4. Prueba de hipótesis específica 3:**

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.

#### **p) Planteamiento de hipótesis estadística**

**Ho:** La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo no influye en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**H1:** La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

#### **q) Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia  $\alpha = 0,05$  (5%). Probabilidad de cometer un error y un nivel de confianza al 95%. Probabilidad de que la estimación de un parámetro en una muestra que sea el valor real en la población.

#### **r) Seleccionar estadístico de prueba**

W= Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.

**Tabla 15: Prueba estadística de rangos con signo de Wilconxon.**

**Rangos**

		<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de Rangos</b>
USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS - USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS	Rangos negativos	45 <sup>j</sup>	23,00	1035,00
USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS	Rangos positivos	0 <sup>k</sup>	0,00	0,00
	Empates	5 <sup>l</sup>		
	Total	50		

USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS < USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS

USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS > USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS

USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS = USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS

**Tabla 16: Prueba de Hipótesis con la Z**

	USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS - USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS
Z	-5,730 <sup>b</sup>
Sig. Asintótica (bilateral)	0,000

**s) Valor de P= 0 ,000**

**t) Toma de decisiones estadística**

De la Tabla N° 16 Podemos deducir que el p-valor en la tabla t para medidas repetidas es 0, 000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de materiales y recursos educativos

durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

#### IV. DISCUSIÓN

Luego de obtener los resultados, se analizaron las dimensiones de la variable dependiente, las cuales se relacionan con el desempeño docente en aula, como: el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje y el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, los cuales son influenciadas por las dimensiones de la variable independiente, habilidades gerenciales del equipo directivo: habilidades técnicas, habilidades sociales y habilidades conceptuales, finalmente se evidencia los resultados tanto arrojados por la estadística descriptiva como por la estadística inferencial.

Cuando se inicia el presente trabajo de investigación, el objetivo general se enmarcó en conocer la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el desempeño docente en aula del personal docente de la Institución Educativa José María Arguedas del distrito de Lircay, por tanto procedemos a discutir los resultados de cada una de las dimensiones de la variable dependiente considerando sus resultados, antecedentes y el marco teórico.

Los resultados a las que se arribó en cuanto a la estadística descriptiva con referente al objetivo general, en la tabla e ilustración N° 1 y 2 observamos que el desempeño docente antes o pre test es de 20 docentes que hace el 40% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 50 docentes que hacen el 100%, están en el nivel logrado, asimismo en los niveles inicio y en proceso en el antes están un 30 docentes que equivale al 60%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el desempeño docente antes y desempeño docente después.

Mientras que los resultados con referente al objetivo específico 01 que corresponde a la dimensión, Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, se observa en la tabla e ilustración N° 3 y 4 de donde se deduce que el Uso del tiempo pedagógico antes o pre test es de 11 docentes que hace el 22% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 32 docentes que hacen el 64%, están en el nivel logrado, asimismo en los niveles

inicio y en proceso en el antes están un 39 docentes que equivale al 78%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el Uso del tiempo pedagógico antes y Uso del tiempo pedagógico después.

los resultados con referente al objetivo específico 02 que corresponde a la dimensión, Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizajes, se observa en la tabla e ilustración N° 5 y 6 deducimos que el Uso de herramientas pedagógicas antes o pre test es de 14 docentes que hace el 28% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 29 docentes que hacen el 58%, están en el nivel logrado, asimismo en los niveles inicio y en proceso en el antes 26 docentes que equivale al 52%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el Uso de herramientas pedagógicas antes y Uso de herramientas pedagógicas después.

Por último, los resultados con referente al objetivo específico 03 que corresponde a la dimensión, Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, en la tabla e ilustración N° 7 y 8 observamos que el Uso de materiales educativos antes o pre test es de 9 docentes que hace el 18% con el nivel logrado, el cual es menor que el post test, donde 33 docentes que hacen el 66%, están en el nivel logrado, asimismo, en los niveles inicio y en proceso en el antes están un 41 docentes que equivale al 820%, lo que muestra que hay una diferencia significativa entre el Uso de materiales educativos antes y Uso de materiales educativos después.

Por otra parte los resultados a las que se arribaron en cuanto a la estadística inferencial con referente a la hipótesis general, se observa en la Tabla N° 10 donde observamos que el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000 ó 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

Con referente a la prueba de hipótesis específica 01, los resultados que se muestran están en la tabla N° 12 donde se observa que el p-valor en la tabla Z para medidas repetidas es 0, 000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo

que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

Luego con referente a la prueba de hipótesis específica 02, los resultados que se muestran están en la tabla N° 14 donde se observa que el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000 < 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

Por último, referente a la prueba de hipótesis específica 03, los resultados se muestran en la Tabla N° 16 donde se observa que el p-valor en la tabla t para medidas repetidas es 0,000 < 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

Es en este sentido, con la demostración de las presentes descripciones se revela la existencia de una influencia significativa de la variable habilidades gerenciales del equipo directivo, sobre la variable desempeño docente en aula, puesto que los resultados alcanzados no necesariamente se ajustan a los antecedentes o estudios considerados anteriormente.

Considero que la variable dependiente, desempeño docente en aula, variable en estudio que guardan relación y sobresalen con los antecedentes, por los resultados obtenidos, se acerca con las tesis de Gonzales, A. (2013), *Liderazgo del Director para el desempeño laboral de los docentes en la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia*; de igual modo con la tesis de Camacho, R. (2011) *competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas básicas. Trabajo de post grado. Universidad del Zulia. Maracaibo*. Cuyas conclusiones

son: primero, Gonzales, A. menciona, Visto de esa forma, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones que cumple el docente para hacer posible su acción, ajustada a la normativa educativa vigente, la cual se apoya en una serie de actividades relacionadas con la preparación de clases y la evaluación de los aprendizajes; mientras Camacho, R. menciona, a). Al describir los roles desempeñados por los docentes en Escuelas Básicas del Municipio san Francisco I del estado Zulia, se obtuvo una moderada tendencia en los docentes encuestados en promover proyectos educativos que vinculen la comunidad – familia - escuela, tanto para estudiarla como para utilizar sus recursos en beneficio del aprendizaje de los alumnos. b). Finalmente, al establecer la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en Escuelas Básicas del Municipio san Francisco I del estado Zulia se comprobó que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables, indicando que a medida que las Competencias Gerenciales del personal directivo igualmente aumentaba en un 98% los valores de la variable Desempeño Laboral de los docentes.

Finalmente afirmamos que las habilidades gerenciales del equipo directivo tienen una influencia significativa en el desempeño laboral en aula del personal docente de la Institución Educativa José María Arguedas del distrito de Lircay, resultado expresado en las fichas de monitoreo y las estadísticas analizados.

## V. CONCLUSIONES

El actual trabajo de investigación tuvo como objetivo general el de Determinar la influencia de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el Desempeño Docente en aula en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016, como también objetivos específicos relacionados a las dimensiones de la variable dependiente, desempeño docente en aula como: determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje y finalmente, determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje, pues estos han sido sometidos a una rigurosa investigación cuyas conclusiones son las siguientes:

Primero, considerando las teorías y estudios hechos en investigaciones anteriores, los directivos obligatoriamente necesitan tener y mantener tres habilidades básicas como son Habilidades Técnicas que incluye el uso de conocimientos expertos, la facilidad para emplear técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos, Habilidades sociales o Humanas que incluye la capacidad y la prudencia para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y emplear el liderazgo eficaz, por ultimo Habilidades Conceptuales conocidas también como estratégicas o intelectuales que se basan en el pensamiento estratégico, con cuantioso análisis y creatividad, se desarrolla sobre todo en la fase de preparación.

Segundo, la hipótesis general sostiene que La aplicación de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo influye en el Desempeño Docente en aula de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de lircay durante el año 2016. De los resultados obtenidos en este trabajo, concluimos de que de un 40% de docentes que están en un nivel logrado en el pre test, para el post test se han ubicado en el nivel logrado en un 100%, lo que demuestra que existe una diferencia significativa en el desempeño docente antes y después. Además el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es

0,000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna general, situación que se ve reflejada en las tablas 01, 02 y 10 como también en las ilustraciones 01 y 02.

Tercero, la primera hipótesis específica planteada señala que la aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que de un 22% de docentes que están en un nivel logrado en el pre test, para el post test se han ubicado en el nivel logrado en un 64%, lo que demuestra que existe una diferencia significativa en el uso del tiempo pedagógico antes y después. Además el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna específica 01, situación que se ve reflejada en las tablas 03, 04 y 11 como también en las ilustraciones 03 y 04.

Cuarto, la segunda hipótesis específica planteada señala que la aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que de un 28% de docentes que están en un nivel logrado en el pre test, para el post test se han ubicado en el nivel logrado en un 58%, lo que demuestra que existe una diferencia significativa en el uso del tiempo pedagógico antes y después. Además el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000 ò 0% < a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna específica 02, situación que se ve reflejada en las tablas 05, 06 y 12 como también en las ilustraciones 05 y 06.

Quinto, la tercera hipótesis específica planteada señala que la aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que de un 18% de docentes que están en un

nivel logrado en el pre test, para el post test se han ubicado en el nivel logrado en un 66%, lo que demuestra que existe una diferencia significativa en el uso del tiempo pedagógico antes y después. Además el p-valor en la tabla z para medidas repetidas es 0,000  $\leq$  0%  $<$  a la significancia  $\alpha$  0.05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna específica 02, situación que se ve reflejada en las tablas 07, 08 y 13 como también en las ilustraciones 07 y 08.

Finalmente, los resultados alcanzados permitieron contrastar las hipótesis de la investigación y validarla cabalmente. Estos resultados conseguidos permitirán emplearlos en otras Instituciones de educación secundaria con Jornada Escolar Completa con lo que se optimizará el trabajo educativo u otro trabajo de investigación en entidades públicas, que puedan ser del mismo tema u otros concernientes.

## **VI. RECOMENDACIONES.**

Por la experiencia conseguida en el trabajo de investigación y teniendo en cuenta los resultados, se formula las siguientes sugerencias:

Primero, se propone a los directivos que deben fortalecer sus habilidades gerenciales: técnicas, humanas y conceptuales, con lo cual se puede garantizar el buen desempeño laboral del personal docente y por ende superar las dificultades que se presenten, porque buen desempeño docente equivale buen desempeño de los estudiantes.

Segundo, las instituciones educativas deben gestionar e impulsar alianzas estratégicas con otras instituciones académicas y/o empresas nacionales e internacionales para desarrollar intercambios de experiencias profesionales lo cual fortalece en gran medida las dificultades que se pudiera presentar dentro de las instituciones de nivel secundario con jornada escolar completa. Como también este intercambio se debería desarrollar con grupos de interaprendizaje a nivel de instituciones que forman parte de una red educativa.

Tercero, se sugiere también, que las autoridades educativas deben impulsar políticas administrativas convenientes, en coherencia con las normas actuales, para seleccionar a los profesionales directivos que reúnan las habilidades administrativas básicas necesarias para que ellos vuelquen toda su capacidad en la mejora del desempeño docente y por ende de la institución educativa.

## VII. REFERENCIAS

- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). Las Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013. Trabajo de Magister presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Blanchard, K. (2006). Gerencia del Comportamiento Organizacional. VIII Edición. Prestice Hall México.
- Bennis, W., y Nanus, F. (2008). Organización y Liderazgo. EE.UU. Adison-Wesley, Iberoamericana.
- Camacho, R. (2011) competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas básicas. Trabajo de post grado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de los Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill.
- Corona, T. (2000) La Gestión del Director como gerente en la motivación laboral del docente de educación básica. Trabajo de Postgrado. Universidad Rafael María Baralt. Maracaibo.
- Dalziel, M.; Cubeiro, J.; Fernández, G. (1996). Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos. 2da ed. Editorial McGraw – Hill Interamericana de México, S. A. México.
- Duarte, M. (2003) El Docente y EL Alumno Cómo Factores Dinámicos. Caracas, Venezuela.
- Guerra y López (2007) Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora Continua del Desempeño. Ediciones Author House.
- Ghiselli, N. (2005). Características del Líder en la organización. Trabajo de investigación, Universidad del Zulia. Maracaibo – Venezuela.

- Gonzales, A. (2013). Liderazgo del Director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas. Trabajo de Magister presentado en la Universidad Santa María.
- Gonzales, M. (2006). Habilidades Directivas. (1° ed.) España: Innovación y Cualificación S.L.
- Gutiérrez, P. (2006) Calidad Total y Productividad. 2ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5° ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas. (1° ed.) México: Pearson Educación.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. (2° ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Ministerio de Educación (2015). Marco de Buen Desempeño Docente (1° ed.) Perú: Corporación Grafica Navarrete.
- Marconi, J. (2012). Habilidades y Funciones Gerenciales. Revista Digital. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos93/habilidades-y-funciones-gerenciales/habilidades-y-funciones-gerenciales2.shtml#ixzz49zh9D1dT> / consultada 25/06/2016.
- Morín, V (1993) Los gerentes como líderes en el desarrollo organizacional de los planteles oficiales de educación básica y diversificada del estado Miranda. Propuesta para un modelo gerencial. Trabajo de grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Murillo, S. (2007). Relaciones Humanas. Editorial Noriega. México D.F.
- Paz L., María (2006).La Práctica del Orientador Educativo y la Motivación de Logro en los Alumnos. Revista Mexicana de Orientación Educativa N° 6, Julio-Octubre de 2005.
- Paredes, E. y Velasco, M. (2012). Habilidades Gerenciales. Revista Digital. Disponible: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&v>

ed=0ahUKEwjghJyu2sTNAhVE1h4KHWZJDilQFgguMAM&url=http%3A%2F%2Fsc6e7230c3bd6e48b.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1346904661%2Fmodule%2F6341362868%2Fname%2FHabilidades%2520Gerenciales.pdf&usg=AFQjCNGqDzjpHW5OfI2334eDRlrg9IQMjw&cad=rja. / consultada 25/06/2016.

Peñaloza, M. (2014). Habilidades Gerenciales del Director que fortalecen las relaciones interpersonales del Docente en Educación Primaria. Trabajo de Magister presentado en la Universidad de Zulia. Maracaibo.

Peragine, T. (2009). Liderazgo del gerente educativo y desempeño laboral del docente de educación básica. Trabajo de Magister presentado en la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.

Puchol, L. (2003). El Libro de las Habilidades Directivas. (1° ed.) España: Díaz de Santos S.A.

Robbins, S. (2002) Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.

Rojas, D. (2001) Evaluación. Material de apoyo. Resolución N° 256 del 20/12/1999. MECD, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Caníparo, Sucre.

Ruíz, P. (2012) Habilidades Gerenciales y su importancia en la dirección empresarial. Revista Digital. Disponible: [http://www.revistamm.com/ediciones/rev78/admin\\_habilidades.pdf](http://www.revistamm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf) / consultada 27/06/2016.

Senge, Peter (2005). La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona-España: editorial Juan Graniza S.A.

Stoner, J. (2006), Administración. 6ta edición impresión Pretice Hall.

Wallace, P. (2006). Introducción a la Psicología. Editorial Átropos. Bogotá.

Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de independencia, Lima. Trabajo de Magister presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

**ANEXOS.**

## Instrumentos:



PERU Ministerio de Educación

### FICHA N° 01 (VISITA A IIEE) MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE Para uso interno en la Institución Educativa

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( )	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR			
1. Cargo del observador	Director ( ) Subdirector de nivel ( ) Coordinador académico ( ) Coordinador del área ( ) Otro cargo ( ) Especificar: _____		2. Fecha del monitoreo
			Día Mes Año

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente	
3.- Apellidos y Nombres:	4. Especialidad

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación					
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio					
6. Denominación de la sesión:					
7. Nivel educativo:	Inicial ( )	Primaria ( )	Secund. ( )	8. Grado(s) o año(s) en el aula:	9. Sección:
6. Turno	Mañana ( )	Tarde ( )	7. Duración de la sesión observada:	_____ hrs., _____ min.	

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	logrado
16	17-32	33-48

#### I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:			
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.			Valoración
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.		
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.		
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)		
Complete el ítem 05 referido a la planificación.			Valoración
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.		
Sub total			

<b>COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda</b>			
<b>Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.</b>		<b>Valoración</b>	
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.		
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.		
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.		
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.		
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.		
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.		
<b>Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".</b>		<b>Valoración</b>	
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.		
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.		
Sub total			
<b>COMPROMISO 6: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda</b>			
<b>Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.</b>		<b>Valoración</b>	
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.		
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.		
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes.		
<b>Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".</b>		<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.		
Sub total			
<b>Total Final</b>			

(\*) **COMPROMISO 7: Gestión del clima escolar en la Institución Educativa** → *Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.*

Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión		Valoración		
01	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.			
02	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva ( <i>mediante palabras o gestos motivadores</i> ).			
03	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.			
Sub total				

(\*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los compromisos 4,5 y 6 que corresponde a la segunda parte del Aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

**Comentarios**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Compromisos**

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>Encargado(a) del monitoreo</b>

<b>Docente monitoreado(a)</b>

Compromisos	Puntaje		
	En inicio	En proceso	Logrado
Compromiso 4:			
Compromiso 5:			
Compromiso 6:			
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>48</b>

**EDUCACION**

**Aprueban la Norma Técnica "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2015 en la Educación Básica"**

**RESOLUCIÓN MINISTERIAL  
N° 556-2014-MINEDU**

Lima, 15 de diciembre de 2014

**CONSIDERANDO:**

Que, la Ley N° 28044, Ley General de Educación, en adelante la Ley, tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora; rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras;

Que, de conformidad con el artículo 79 de la Ley, el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad el definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

Que, asimismo, el literal a) del artículo 80 de la Ley señala entre otras funciones del Ministerio de Educación, definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad;

Que, las actividades educativas deben desarrollarse en el respectivo año escolar, dentro del marco establecido en la Ley y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-ED;

Que, la Dirección General de Desarrollo de Instituciones Educativas, a través del Informe N° 133-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDIE, propone la aprobación de la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2015 en la Educación Básica", la cual contribuirá a orientar las acciones a desarrollar en las Instituciones Educativas públicas de los distintos niveles, formas y modalidades del Sistema Educativo a nivel nacional; así como, al monitoreo y acompañamiento de las instancias de gestión educativa descentralizada para garantizar la mejora de los niveles de los logros de aprendizaje en los y las estudiantes, cuya formulación responde a la normatividad vigente y a las políticas priorizadas por el Sector;

Que, el referido informe agrega que, dicho documento normativo se ha elaborado en base a un proceso de consulta a nivel de diferentes unidades orgánicas del Ministerio de Educación, contando con la opinión favorable de la Dirección General de Educación Básica Regular, la Dirección General de Educación Intercultural Bilingüe y Rural, la Dirección General de Educación Básica Alternativa, la Dirección General de Educación Básica Especial, la Dirección General de Tecnologías Educativas, la Dirección General de Desarrollo Docente, la Dirección de Educación Comunitaria y Ambiental, la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa, la Dirección de Promoción Escolar, Cultura y Deporte, la Oficina de Coordinación Regional, la Secretaría de Planificación Estratégica y la Oficina General de Administración;

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por la Ley N° 26510; en la Ley N° 28044, Ley General de Educación; en su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-ED; en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2012-ED; y, en la Resolución Ministerial N° 0520-2013-ED, que aprueba la Directiva N° 023-2013-MINEDU/SG-OAJ, denominada "Elaboración, aprobación y tramitación de Dispositivos Normativos y Actos Resolutivos en el Ministerio de Educación";

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año

Escolar 2015 en la Educación Básica", la misma que como Anexo, forma parte integrante de la presente resolución.

**Artículo 2.-** Publicar la presente resolución en el Diario Oficial "El Peruano", encargándose a la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación su publicación y la de su Anexo en el Sistema de Información Jurídica de Educación – SIJE, ubicado en el Portal Institucional del Ministerio de Educación (<http://www.minedu.gob.pe/>), en la misma fecha.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

JAIME SAAVEDRA CHANDUVÍ  
Ministro de Educación

1178228-1

**Aprueban Norma Técnica denominada "Normas para la elaboración y aprobación del cuadro de distribución de horas pedagógicas en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la educación básica regular y del ciclo avanzado de la educación básica alternativa para el período lectivo 2015"**

**RESOLUCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL  
N° 2378-2014-MINEDU**

Lima, 15 de diciembre de 2014

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

Que, conforme a lo dispuesto por el literal h) del artículo 80 de la referida Ley, el Ministerio de Educación tiene como función definir las políticas sectoriales de personal, programas de mejoramiento de personal directivo, docente y administrativo del sector e implementar la carrera pública magisterial;

Que, mediante Oficio N° 1063-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDD, el Director General de Desarrollo Docente remitió al Viceministro de Gestión Pedagógica el Informe N° 163-2014-MINEDU/VMGP-DIGEDD-DITD, a través del cual se sustenta la necesidad de emitir las normas para la elaboración y aprobación del cuadro de distribución de horas pedagógicas en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la educación básica regular y del ciclo avanzado de la educación básica alternativa;

Que, el referido informe agrega que el documento normativo propuesto constituye un instrumento técnico de carácter administrativo y pedagógico que permitirá determinar las horas efectivas de clase, el empleo de las horas de libre disponibilidad y la carga del personal directivo, jerárquico y docente, de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, en concordancia con el plan de estudios, el proyecto curricular institucional y el número de secciones por grado.

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificada por la Ley N° 26510; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2012-ED; la Resolución Ministerial N° 0520-2013-ED, que aprueba la Directiva N° 023-2013-MINEDU/SG-OAJ denominada "Elaboración, aprobación y tramitación de dispositivos normativos y actos resolutivos en el Ministerio de Educación"; y, las facultades delegadas a través de la Resolución Ministerial N° 014-2014-MINEDU y sus modificatorias;

**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.-** Aprobar la Norma Técnica denominada "Normas para la elaboración y aprobación del cuadro de



PERÚ

Ministerio  
de Educación

“NORMAS Y ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR 2015 EN LA EDUCACIÓN BÁSICA”

**Revalorización de la carrera docente:** en el entendido que una escuela es tan buena como sus maestros y directores, se implementarán políticas orientadas a hacer de la Carrera Pública Magisterial una opción profesional atractiva y meritocrática, que dote a los profesores de oportunidades de desarrollo profesional, así como mejores condiciones laborales y bienestar.

**Cierre de la brecha de Infraestructura Educativa Pública:** el Programa Nacional de Infraestructura Educativa establece mecanismos para gestionar mejor la inversión, continuar un proceso acelerado de rehabilitación de instituciones educativas, de atención al déficit de infraestructura así como la sustitución de aquellas escuelas que representan un riesgo ante posibles fenómenos naturales, contemplando las normas y criterios técnicos relacionados con la infraestructura educativa.

**Modernización y fortalecimiento de la gestión educativa:** para lograr una gestión educativa ágil, eficiente, descentralizada y orientada a resultados que ayuden a la mejora de la calidad educativa en el país, se ha iniciado un proceso de modernización de las UGEL. Los **Compromisos de Desempeño 2015** facilitarán que se consolide una gestión por resultados en las instancias de gestión educativa descentralizada a nivel nacional.

El accionar de las instituciones educativas se consolida en **ocho compromisos de gestión escolar** para asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y conclusión de los estudiantes:

- 1) Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa.
- 2) Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.
- 3) Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa.
- 4) Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.
- 5) Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje.
- 6) Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.
- 7) Gestión del clima escolar en la Institución Educativa.
- 8) Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación de la comunidad educativa.

El cumplimiento de los compromisos 4, 5 y 6 se evidencian a través del monitoreo y acompañamiento a la práctica docente que debe realizar el equipo directivo de la institución educativa, para lo cual utilizará una ficha de monitoreo<sup>1</sup>.

Estos compromisos e indicadores de gestión escolar son de obligatorio cumplimiento para todas las IIEE públicas y para las IIEE privadas en lo que corresponda. Cada institución educativa deberá proponerse metas para cada uno de los indicadores establecidos en la presente norma técnica, las que le permitirán tomar decisiones, intervenir y mejorar los aprendizajes.

<sup>1</sup> Las fichas de monitoreo referidas en los compromisos de gestión 4, 5 y 6 estarán disponibles en el Manual de Gestión Escolar, el cual será publicado en la web del Ministerio de Educación en febrero de 2015.

### MATRIZ CONSISTENCIA

**Título:** Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en la mejora del Desempeño Docente en aula, en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.

**Autor:** Br. RAMOS IRCAÑAUPA, Jaime Cesar

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES /DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del equipo directivo en el Desempeño Docente en aula en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <p>1. ¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la influencia de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el Desempeño Docente en aula en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>1. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> La aplicación de las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo influye en el Desempeño Docente en aula de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>1. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <p>a. Habilidad técnica.</p> <p>b. Habilidad conceptual.</p> <p>c. Habilidad humanista.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño Docente</p>	<p><b>TIPO DE ESTUDIO</b></p> <p>Experimental</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Diseño Pre-Experimental</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;"> <p><b>GE: 01 - X - 02</b></p> </div> <p>Donde: GE: Grupo experimental O1: Pre -Test X : Tratamiento O2: Post - Test</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>50 Docentes de la Institución</p>

<p>2. ¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?</p> <p>3. ¿De qué manera influyen las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016?</p>	<p>José María Arguedas de Lircay – 2016.</p> <p>2. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.</p> <p>3. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales del equipo directivo en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.</p>	<p>José María Arguedas de Lircay – 2016.</p> <p>2. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.</p> <p>3. La aplicación de las habilidades gerenciales del equipo directivo influye en el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje de manera significativa en la Institución Educativa José María Arguedas de Lircay – 2016.</p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p> <p>a. Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.</p> <p>b. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizajes.</p> <p>c. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.</p>	<p>Educativa José María Arguedas - Lircay</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>50 Docentes de la Institución Educativa José María Arguedas - Lircay</p> <p><b>METODOLOGÍA</b></p> <p>Método General: Método científico</p> <p><b>MÉTODO DE ANALISIS DE DATOS</b></p> <p>Método estadístico Estadística descriptiva (media, mediana, media aritmética tablas de frecuencia, gráficos) Estadística inferencial (prueba de rangos con signo de Wilcoxon)</p>
---	--	--	--	---

**Constancia que acredite la realización del estudio:**



**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA ARGUEDAS”  
DE LIRCAY, DEL ÁMBITO DE LA UGEL ANGARAES, PROVINCIA DE  
ANGARAES, REGIÓN HUANCVELICA. QUE SUSCRIBE Y OTORGA LA.**

## **CONSTANCIA DE APLICACIÓN**

Que, el Profesor JAIME CESAR RAMOS IRCAÑAUPA con DNI N° 80128340, que habiendo solicitado la aplicación de la ficha de evaluación tanto en el proceso de pre test como pos test durante el periodo académico 2016, ha concluido dicha aplicación y/o recopilación de la información que solicitó para realizar el trabajo de investigación titulada HABILIDADES GERENCIALES DEL EQUIPO DIRECTIVO, EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN AULA, EN LA I.E. JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE LIRCAY para optar el título de Magister en Administración de la Educación.

Se le expide la presente constancia a solicitud del interesado.

Lircay, 20 de diciembre de 2016.

Atentamente,



*Ed. Frank R. Vidales Perales*  
CM. N° 1023484630  
DIRECTOR

Otras evidencias:

Consolidado de datos:

**VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DOCENTE - PRE TEST**

AREAS	PREGUNTAS																
	N°	USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO				USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS								USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
COMUNICACIÓN - INGLÉS	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3
	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2
	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
	6	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3
	7	2	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
	8	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1
	9	2	1	2	3	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	3	1
	10	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2
	11	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1
	12	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1
MATEMÁTICA	13	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
	14	3	3	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
	15	3	3	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2
	16	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
	17	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
	18	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
	19	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	1
CIENCIAS SOCIALES - RELIGIÓN	20	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1
	21	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2
	22	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
	23	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
	24	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2
	25	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
	26	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
	27	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2
	28	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
	29	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
	30	2	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2
	31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
	32	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
CIENCIA, TECNOLOGIA Y AMBIENTE - EDUCACION PARA EL TRABAJO	33	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	
	34	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1
	35	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2
	36	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
	37	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2
	38	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1
	39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	40	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3
	41	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
	42	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
EDUCACION FISICA - ARTE	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2
	44	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2
	45	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
	46	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
	47	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
	48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
	49	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1	2
	50	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	3	1	2

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO DOCENTE - POST TEST

AREAS	PREGUNTAS																
	N°	USO PEDAGÓGICO DEL TIEMPO				USO DE HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS								USO DE MATERIALES Y RECURSOS EDUCATIVOS			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
COMUNICACIÓN - INGLÉS	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3
	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
	5	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
	6	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
	7	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
	8	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
	9	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	3
	10	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3
	11	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3
	12	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3
MATEMÁTICA	13	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
	14	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
	15	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
	16	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3
	17	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3
	18	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3
	19	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
CIENCIAS SOCIALES - RELIGIÓN	20	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
	21	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
	22	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
	23	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	24	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
	25	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3
	26	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	27	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
	28	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
	29	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
	30	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
	31	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	32	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
CIENCIA, TECNOLOGIA Y AMBIENTE - EDUCACION PARA EL TRABAJO	33	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
	34	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
	35	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
	36	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
	37	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3
	38	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3
	39	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2
	40	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
	41	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	3
	42	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
EDUCACION FISICA - ARTE	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
	44	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3
	45	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
	46	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
	47	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
	48	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
	49	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
	50	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3



**SOLICITA:** Autorización de aplicación de la ficha de evaluación de pre y post test de investigación.

**SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE LIRCAY.**

Yo, JAIME CESAR RAMOS IRCAÑAUPA, identificado con DNI N° 80128340, con domicilio en la Av. Centenario S/N de la ciudad de Lircay; ante usted me presento y expongo:

Que, por motivos de estudios de Maestría en Administración de la Educación en la Universidad Cesar Vallejo y, siendo la ficha de evaluación uno de los instrumentos de recopilación de información dentro del trabajo de investigación que se quiere realizar. Recorro a su digno despacho Sr. Director para que me **autorice** la aplicación de la ficha de evaluación tanto del pre y post test a los docentes que forman parte de la muestra de estudio. Siendo esta ficha de evaluación correspondiente al trabajo titulado Habilidades Gerenciales en la mejora del desempeño docente en aula de la Institución que Ud. Dignamente lo dirige. Cabe mencionar Sr. Director que esta aplicación se realizará en el año lectivo 2016 (mayo – diciembre).

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a Ud. Señor Director acceder mi petición por ser de justa razón.

Lircay, 15 de mayo de 2016.

  
.....  
JAIME CESAR RAMOS IRCAÑAUPA  
DNI° 80128340



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA ARGUEDAS” DE LIRCAY, DEL  
ÁMBITO DE LA UGEL ANGARAES, PROVINCIA DE ANGARAES, REGIÓN  
HUANCAVELICA.**

“AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU”

Lircay, 27 de mayo de 2016.

**CARTA N° 03 – 2016 – DIR. – I.E. JMA / LIRCAY.**

Profesor;  
JAIME CESAR RAMOS IRCAÑAUPA  
Coordinador Pedagógico del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente – Educación para el Trabajo.

**Lircay**

**ASUNTO** : Comunico aceptación de la aplicación del instrumento de evaluación.

**REFERENCIA** : Solicitud presentada con fecha 15 de mayo de 2016.

La presente es motivo de saludarlo cordialmente, así mismo para comunicarle que la solicitud presentada por su persona realizando la petición de la aplicación del instrumento de evaluación en el periodo lectivo 2016, tanto del pre test y pos test para el trabajo de investigación titulada **Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo en la mejora del desempeño Docente en aula en la I.E. José María Arguedas de Lircay** es **aceptada** por este despacho para realizar las actividades líneas arriba mencionadas.

Sin otro en particular y con la finalidad de apoyar a nuestros trabajadores y buscar beneficios para nuestra institución, me suscribo de usted no sin antes expresarle y augurarle éxitos en su propósito sabiendo que será, también beneficio para la institución.

Atentamente,



*Lic. Fredy R. Vidales Perales*  
CM. N° 1023484630  
DIRECTOR

**Imágenes del proceso:**



Trabajo colegiado del área de matemáticas



Trabajo colegiado del área de ciencia, tecnología y ambiente



Capacitación en el uso de tecnologías en el área de ciencia, tecnología y ambiente.



Recojo de información mediante la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje.