



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008

República de Argentina de Trujillo-2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINSTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. MELQUIADES CRUZ, Milagritos ORCID (0000-0001-7422-4750)

ASESOR:

Mg. VILLACORTA VALENCIA, Henry ORCID (0000-0002-2982-3444)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO-PERÚ

2019

PÁGINA DEL JURADO

Mg. Tello Yance Filoter
Presidente

Mg. Mendoza Giusti Rolando
Secretario

Mg. Villacorta Valencia Henry
Vocal

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial que siempre estuvo conmigo, dándome la fortaleza y sabiduría para terminar con bien este grado académico.

Dios.

A mis hermosas hijas, ya que sin ellas este triunfo no hubiera sido posible, me llenaron de dicha y me dieron la fuerza necesaria para continuar en mi lucha de prepararme más académicamente.

Débora y Génesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los docentes profesionales de la Universidad César Vallejo que impartieron todos sus conocimientos y sabiduría, que nos encaminaron a seguir nuestra preparación académica con éxito y perseverancia, gracias por sus anécdotas y enseñanzas, por la orientación y estima brindada.

A mi Asesor, por su apoyo incondicional en la elaboración de la tesis, por el tiempo dedicado a revisar y a dar consejos para mejorar la estructura de la tesis.

A mis compañeros de clase, que más que compañeros fuimos amigos, apoyándonos en todo momento y dándonos aliento para culminar con éxito esta meta planteada.

Al director de la Institución Educativa que de forma desinteresada apoyó en esta investigación.

Y a mi madre en especial, porque solamente con su mirada y palabras de aliento hicieron posible que continúe en este camino duro pero con un resultado alentador.

La autora

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Milagritos Melquiades Cruz, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 41207440, con la tesis titulada **Habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019**.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 30 de julio de 2019



Melquiades Cruz, Milagritos
DNI N° 41207440

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado presento ante ustedes la Tesis Habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019, con la finalidad de determinar la influencia de las Habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019 **en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado de Magister en Administración de la Educación.**

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	17
2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	17
2.1.1. Tipo de estudio.....	17
2.1.2. Nivel.....	17
2.1.3. Diseño de investigación.....	17
2.2. Variables y operacionalización de las variables.....	18
2.2.1. Matriz de operacionalización de la variable Habilidades Directivas	19
2.2.2. Matriz de operacionalización de la variable Gestión Educativa	19

2.3. Población y muestra.....	20
2.3.1. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	20
2.4.1. Descripción de instrumentos.....	21
2.4.2. Validez de instrumentos.....	21
2.4.3. Confiabilidad de instrumentos.....	21
2.5. El procesamiento de datos.....	22
2.5.1. Estadística descriptiva.....	22
2.5.2. Prueba de correlación.....	22
2.5.3. Prueba de hipótesis.....	22
III. RESULTADOS.....	23
3.1. Descripción de resultados.....	23
3.2. Análisis de las relaciones.....	29
3.3. Verificación de hipótesis.....	31
IV. DISCUSIÓN.....	36
V. CONCLUSIONES.....	42
VI. RECOMENDACIONES.....	44
VII. REFERENCIAS.....	45
ANEXOS.....	50
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	51
ANEXO 2: CARTA AL EXPERTO.....	53
ANEXO 3: INSTRUMENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	54
ANEXO 4: MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ESCALA DE HABILIDADES DIRECTIVAS.....	56

ANEXO 5: CARTA AL EXPERTO.....	57
ANEXO 6: INSTRUMENTO DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	58
ANEXO 7: MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ESCALA DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	60
ANEXO 8: EVIDENCIAS ADMINISTRATIVAS.....	61
ANEXO 9: MATRIZ DE CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS.....	62
ANEXO 10: MATRIZ DE CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA.....	63
ANEXO 11: DESCRIPTORES PARA LAS VARIABLES Y DIMENSIONES	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de la población del personal docente del nivel primaria de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019	20
Tabla 2: Opinión de los docentes de las dimensiones de la variable habilidades directivas	23
Tabla 3: Medidas descriptivas de las dimensiones habilidades directivas.....	24
Tabla 4: Opinión de los docentes de las dimensiones de gestión educativa.....	25
Tabla 5: Medidas descriptivas de las dimensiones de gestión educativa.....	26
Tabla 6: Opinión de los docentes sobre habilidades directivas y gestión educativa	27
Tabla 7: Correlación de Rho de Spearman entre la variable habilidades directivas y las dimensiones de la variable gestión educativa.....	29
Tabla 8: Correlación de Rho de Spearman entre la variable gestión educativa y las dimensiones de la variable habilidades directivas.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Opinión de los docentes con respecto a las tres dimensiones de la variable habilidades directivas.....	23
Figura 2: Opinión de las docentes sobre gestión educativa.....	25
Figura 3: Opinión de los docentes sobre las variables habilidades directivas y gestión educativa.....	27

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la influencia de las **habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019**. El estudio de tipo aplicado con diseño correlacional-descriptivo presenta una muestra poblacional universal de 40 docentes. Para el trabajo de recolección de datos, se utilizó dos cuestionarios: la escala de las habilidades directivas y la escala de la gestión educativa. Los datos recogidos se procesaron a través de la estadística descriptiva para determinar los niveles de cada una de las variables. Asimismo, se realizó la prueba de correlación de Rho Spearman como prueba estadística de verificación de hipótesis. Finalmente se concluye que existe correlación significativa de la variable habilidades directivas en la gestión educativa con una correlación Rho de Spearman equivalente a 0.772 y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 (p valor < 0.05), a un nivel de significancia del 5%. Con un grado de significación equivalente a 95% quedó comprobada la aceptación de la Hipótesis de investigación.

Palabras claves: Liderazgo, directivo, habilidad, docente, gestión, planificación, organización, motivación, relaciones humanas, monitoreo, convivencia.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the influence of management skills in the educational management of the educational institution N ° 80008 Republic of Argentina of Trujillo-2019. The applied type study with correlational-descriptive design presents a universal population sample of 40 teachers. For the data collection work, two questionnaires were used: the scale of managerial skills and the scale of educational management. The collected data were processed through descriptive statistics to determine the levels of each of the variables. Also, the Rho Spearman correlation test was performed as a statistical test of hypothesis verification. Finally, it is concluded that there is a significant correlation of the managerial skills variable in educational management with a Rho correlation of Spearman equivalent to 0.772 and with a Bilateral Sig equivalent to 0.000 (p value <0.05), at a significance level of 5%. With a degree of significance equivalent to 95%, the acceptance of the Research Hypothesis was verified.

Keywords: Leadership, managerial, skill, teacher, management, planning, organization, motivation, human relations, monitoring, coexistence.

I. INTRODUCCIÓN

El éxito de muchas IE probablemente radica en la buena gestión que desempeñan sus directores, es importante recalcar que no todas las instituciones presentan un líder eficiente y capaz de resolver conflictos y mantener buenas relaciones con sus maestros, estudiantes y PP. FF, esto dificulta que se maneje con eficacia la gestión educativa. Ciertamente podemos decir que la gestión educativa que desempeña un director dentro de su institución, va de la mano con sus comportamientos y actitudes, ya que además de ser un buen líder es un educador innato que promueve una educación basada en la socialización, en la praxis de acciones de convivencia armoniosa, en el desarrollo de capacidades tanto intelectuales, morales y afectivas, sin lugar a dudas un director debe presentar habilidades directivas que encaminen el trabajo pedagógico con el fin de llegar al éxito de las metas propuestas.

Las metas planteadas en una institución educativa están estrechamente ligadas al trabajo cooperativo, la planificación, administración, enseñanza de calidad, cultura de valores, entre otros, las cuales se desarrollan tomando en cuenta a todos los agentes educativos: director, coordinadores, asesores, docentes, PPF y estudiantes. El principal objetivo de la gestión educativa liderada por el director, es formar ciudadanos capaces de transformar la sociedad, empoderados en sí mismos para hacer reales sus proyectos y aspiraciones personales, respetuosos de los principios y normas de convivencia armónica y pacífica entre todos, promotores de los valores éticos y morales. El director es quien dirige con buena actitud y buen trato, todas las actividades escolares y la documentación de gestión: planes de trabajo, PEI, PCC, programaciones, planes de monitoreo, entre otros, es así como demuestra sus habilidades directivas, no solo las técnicas y conceptuales sino también las humanas.

En otros países, como Guatemala, las habilidades gerenciales (directivas) son un requisito indispensable para manejar eficazmente una empresa, estas habilidades permiten que el responsable de dirigir la empresa este altamente calificado tanto a nivel de conocimientos empresariales como de valoración de su personal (empleados), lo cual posibilita el logro de las metas trazadas. Según Ferrer y Clemenza (2006) determinan que la planificación llevada de forma inteligente y eficiente, está vinculada a la capacidad que tiene un líder para incluir en todas las actividades empresariales los conocimientos y habilidades que posee, así como también asume retos, organiza y

motiva a sus colaboradores a realizar sus funciones de forma placentera y con efectividad.

En México, en el Programa de Formación para el Emprendimiento y la Incubación- Manual de Habilidades Gerenciales (2011) se hace hincapié a que los elementos que proporcionan éxito en el manejo de una institución, tienen que ver con las siguientes habilidades gerenciales: comunicación, liderazgo, motivación, trabajo cooperativo, negociación y decisiones tomadas de forma oportuna, estas habilidades permitirán al líder pedagógico formarse tanto en lo personal como en lo profesional.

Por otro lado, en Venezuela encontramos una educación que integra las habilidades individuales con las colectivas, esto ha permitido que la educación de este país sea de calidad, en donde los directores técnicamente estén bien preparados, enfocados en la competitividad laboral que conlleve a resultados generosos y de beneficio para la institución. Para ello los directores ponen en práctica sus habilidades directivas como: manejo de la comunicación eficaz, aplicación de estrategias efectivas, uso de recursos que aprovechados de forma oportuna respondan a los requerimientos de la Sociedad actual. Ser un buen director requiere de un aprendizaje y desarrollo de habilidades para tener éxito en cualquier organización, así lo plantean Román y Fernández (2008).

Es importante señalar que hoy en día la escuela es comparada con una empresa, en donde el director es el administrador que lidera todas las actividades propuestas. Al igual que una empresa, la escuela se provee de diversos insumos que favorezcan la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, siempre y cuando estos insumos vayan de la mano con el liderazgo que posea el director y sus colaboradores.

Estudios realizados por la Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas en Bogotá (2012) menciona que el gerente desempeña un papel muy importante en la empresa, al igual que un director en la escuela; este debe poseer destrezas y habilidades para dirigir un equipo que asuma compromisos y tenga participación activa y eficaz en los distintos niveles de trabajo, a su vez el gerente es quien practica las buenas relaciones humanas con sus trabajadores, por ende las habilidades gerenciales que posee un administrador son vitales para el progreso de una empresa. Asimismo, las habilidades gerenciales/directivas que desarrolle un director dentro de la escuela contribuirían en la formación integral de sus estudiantes.

El Perú, un país que atraviesa en la actualidad una crisis política y educativa, también tiene investigaciones vinculadas a las habilidades directivas que deben poseer los líderes directivos y de aula. Es así que en la IE Miguel Grau, Magdalena del Mar- Lima (2017), se realizó una investigación sobre las habilidades directivas que debe poseer un director, encontrándose características poco favorables, tales como: comunicación vertical del director hacia los docentes, PP.FF y estudiantes, trato descortés y malintencionado entre los docentes, clases visitadas por el director sin previo aviso y con una supervisión radical y totalmente arbitraria, produciendo de esta manera en los docentes una desmotivación laboral, deterioro de la identidad institucional, sin ánimo a dar lo mejor de sí a causa del maltrato al que ha sido sometido. Caso similar se registró en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz” (2017), el cual estaba en pleno proceso de acreditación, por ello implementaron técnicas gerenciales, ya que uno de los indicadores de evaluación para la acreditación consiste en verificar si las habilidades gerenciales se complementan con la gestión estratégica que se implementa en la IE.

En las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos (2017) se registraron comportamientos en los directores que están muy lejos de la práctica de sus habilidades directivas: comunicación vertical y hostil con sus docentes, relaciones humanas deterioradas y clima de trabajo en condiciones deplorables, estos indicadores ubicaron al director dentro del concepto de mal líder, el cual realiza una gestión poco segura y planificada.

Asimismo, el MINEDU con su Dirección General de la Gestión Escolar (2016), consideran de suma importancia las habilidades interpersonales que deben poseer los directores y subdirectores para administrar de manera eficiente y satisfactoria las instituciones educativas, para ello la vía más adecuada es el fortalecimiento de las capacidades y la promoción de una convivencia armónica dentro del proceso de E-A.

Con todo lo mencionado anteriormente es importante mencionar que las habilidades directivas dentro de una institución permiten realizar una buena gestión educativa, es por ello que se ha propuesto realizar un trabajo de investigación sobre las habilidades directivas que posee el líder pedagógico de la IE República de Argentina N° 80008.

Lo relevante de este trabajo es precisar qué habilidades directivas posee el director, y cómo ello influye en la buena gestión educativa y en la convivencia pacífica y armoniosa de todos los actores educativos.

Las variables de estudio fueron investigadas en autores como Reyes (2016), en su investigación titulada: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, utilizó una investigación descriptiva, aplicó un cuestionario de 32 ítems a una población de 20 directivos y concluyó que: un administrador totalmente preparado pone al servicio de la institución su bagaje cognitivo, su trayecto de experiencias vividas, su habilidad para dirigir elocuentemente la empresa y sobre todo la capacidad motivadora que sostiene frente a su personal, lo cual permite que la producción de acuerdo a las metas propuestas se incremente y todos alcancen el éxito; de esta manera podemos decir que evidentemente las habilidades gerenciales guardan estrecha relación con el desarrollo organizacional.

Cristancho (2012), en su investigación titulada: “El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión”, concluyó que: para todo gerente que está al mando de una institución, las habilidades técnicas, humanas y estratégicas son sus aliadas incondicionales en el propósito que se quiere lograr, tal es así que en las organizaciones modernas y actuales las habilidades gerenciales forman parte indispensable en el desarrollo organizacional.

Alulema (2010), en su investigación titulada: “Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes Industrias de Quito”, con una población de 90 gerentes, a los cuales se les aplicó una encuesta, dicha investigación tuvo como conclusión: Los gerentes según su capacidad para dirigir una empresa, tuvieron un gran desarrollo en sus habilidades de motivación y valores, pero no progresaron en sus habilidades interpersonales y analíticas.

Becerra (2018), en su investigación titulada: Habilidades directivas y gestión educativa en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc, con una investigación no experimental, utilizó el método hipotético deductivo bajo un enfoque cuantitativo con diseño correlacional, su muestra fue de 40 profesores a quienes le aplicaron instrumentos de tipo Likert. Esta investigación se sostiene en la siguiente conclusión: según el coeficiente de correlación de Spearman ($R = 0.493$) con nivel de significancia $p = 0.001$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), se describe una relación significativa de las habilidades directivas con el desempeño de los docentes.

Palacios (2017), en su investigación titulada: Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, realizó una investigación con un diseño correlacional, aplicada a una población de 325 estudiantes, 60 docentes y 16 administrativos, los instrumentos utilizados fueron encuesta y cuestionarios. Este trabajo concluyó que: el desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos se ubicó en el nivel regular, dado que no todos los directivos se preocupan por el desarrollo de estas destrezas.

Ayala (2017), en su investigación titulada: Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, utilizó una investigación descriptiva-correlacional causal, con un diseño no experimental, tuvo una población de 333 docentes y una muestra probabilística de 178 docentes en los cuales aplicó un cuestionario con escala tipo Likert y concluyó que: en un 19,2% y 21,7% se observa la influencia de las habilidades directivas en la gestión del conocimiento según el nivel de comunicación interna y tomando en cuenta el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.192 y Naglekerke 0.217.

Hernández (2017), en su investigación titulada: Cultura Organizacional y Habilidades Gerenciales de los directores y profesores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño descriptivo, correlacional y transeccional, con una población de 46 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario. Una de sus conclusiones es: se rechaza la hipótesis nula; siendo el valor de signo menor al valor de alfa; signo = 0.000 < α = 0.05, entonces el vínculo habilidades gerenciales no puede estar desligada de la cultura organizacional.

Huaripata (2018), en su investigación titulada: Percepción de las Habilidades Gerenciales y su relación con el Desempeño Laboral de la empresa de transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, realizó una investigación aplicada, no experimental, con un diseño transversal (correlacional-causal), tuvo una población de 10 conductores, a los cuales se les aplicó un cuestionario y concluyó que: se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.774, obteniéndose un nivel alto, con un nivel de significancia de 0.009 y un nivel de confianza del 95%, ello establece que las habilidades gerenciales contribuyen en el buen desempeño laboral.

Paredes (2017), en su investigación titulada: Habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo, realizó una investigación descriptiva, con diseño no experimental de corte transversal y una población de 45 colaboradores, a los que se les aplicó un cuestionario y concluyó que: Manejar conflictos, motivar a los demás para hacer posible sus sueños, direccionar al grupo con empoderamiento y liderazgo, son habilidades gerenciales que permiten cambios y mejoras en la empresa.

Gómez (2017), en su investigación titulada: Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en las dirigentes de los comedores populares de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, realizó una investigación de diseño correlacional, con una población de 36 dirigentes a los cuales se les aplicó una encuesta. Esta investigación concluyó que: las habilidades gerenciales si ejercen influencia en la satisfacción laboral, por esta razón los dirigentes de los diversos comedores populares realizan sus actividades con mucho agrado.

No se puede dejar de lado las teorías relacionadas a las variables de estudio, siendo una de ellas las **habilidades directivas**, definidas por Whetten y Cameron (2011) como las destrezas que permiten el manejo óptimo de nuestra propia vida, contribuyen a formar buenas relaciones con los demás.

Esta definición tan acertada, valida el hecho de que todas las personas constantemente se relacionan entre sí, demostrando actitudes de respeto y consideración, practicando valores, manteniendo un trato cordial y amable con sus semejantes, siendo empáticos y asertivos con los demás, cumpliendo satisfactoriamente las metas propuestas para la mejora de la institución.

Según Madrigal (2009) describe a las habilidades directivas como talentos o ingenios que posee una persona, lo cual le permite desarrollar con eficacia una actividad dentro del ámbito organizacional. Recordemos que las habilidades de un líder están sujetas a sus capacidades tanto cognitivas, sociales y de organización, es por ello que el conocimiento asume un rol importantísimo en la ejecución de actividades, también se resalta la organización de la institución en cuanto a la planificación de estrategias, administración de documentos y/o recursos financieros, así como la capacidad de tomar

decisiones, negociar, comprender las dificultades de los demás y saber solucionar problemas y/o conflictos dentro de la institución.

Por otro lado, Robert Katz (1974) menciona que una persona segura de sí misma, con capacidad para triunfar, asertiva y empática, que le gusta aprender y transmitir conocimientos de lo que ha aprendido, que se relaciona con otros y es un motivador por excelencia y que es idóneo para guiar la ruta de logros que se quiere alcanzar, sean estos individuales como de grupo, se le llama líder innato que desarrolla habilidades directivas.

Finalmente, Santisteban (2011) menciona que el individuo que desarrolla las habilidades directivas es aquel que integra tanto capacidades y conocimientos en la realización de un sinnúmero de tareas, organiza las actividades con liderazgo y sobre todo es capaz de dirigir con autonomía y asertividad un equipo de trabajo.

Ante estas definiciones también podemos citar algunas Teorías que sustentan las habilidades directivas:

- a. Teoría de las Relaciones Humanas: Es una teoría perteneciente a la escuela humanística de la administración, surge a partir de los estudios realizados por Hawthorne y Elton Mayo (1924 y 1927) sobre las condiciones físicas de trabajo a que son sometidos los empleados y como ello repercute en la productividad.

Según Perrow (1991) sostiene que los teóricos de esta teoría centran su atención en cómo resolver un conflicto sin olvidar que están tratando con personas que piensan y sienten, es necesario el trabajar en armonía y equilibrio, comprendiendo que la institución va a crecer a partir de la motivación que tiene cada persona y que se generalizará a todo el grupo si se toma en cuenta sus necesidades básicas y sobre todo si se pone énfasis al comportamiento humano. Asimismo, podemos decir que toda institución funciona y sobresale ante cualquier situación presentada en el medio, siempre y cuando se coordine de forma conjunta las acciones a realizar, se tome acuerdos en beneficio de la organización, se trabaje en equipo desterrando la idea del aislamiento o del individualismo laboral que conlleva al fracaso e inestabilidad de la institución.

Rolthlisberge y Dickon (2012) sostienen que, en una organización, los individuos experimentan cambios emocionales, que en ocasiones influyen en las relaciones con los demás, ya que perciben distintos patrones de interacción social. Esta concepción define al hombre como un ser inherentemente social, para él lo importante son las relaciones interpersonales que le permiten conocer, entender y querer lo que hace, siente y quiere lograr, sea esto enfocado en su vida personal como en lo laboral, de ahí depende su éxito.

- b. Teoría de las Decisiones: Simón (1950), afirma que la decisión es el común denominador de las empresas e instituciones, este proceso involucra un constante análisis y selección de alternativas. La toma de decisiones que tanto un gerente o director debe realizar, da dirección al trabajo pedagógico y organizacional.

La teoría de las decisiones se fundamenta en la teoría del comportamiento, en donde las personas aprenden a medida que toman decisiones de forma efectiva y en beneficio de todos, este comportamiento debe ser manejado eficientemente por el gerente o líder pedagógico con el fin de obtener buenos resultados en la gestión que realiza, además que contribuirá a indagar sobre estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas y será de gran utilidad para el gerente o director durante las horas de acompañamiento pedagógico, a su vez fortalecerá la comunicación entre director y docentes, puesto que toda decisión que se tomara debe estar sujeta a opiniones y sugerencias de los demás miembros de la IE.

- c. Teoría Z de William Ouchi: El fundamento lógico de esta teoría se centra en cómo las personas de una empresa o institución que interactúan entre sí, logran alcanzar las metas propuestas; esta ideología de Ouchi (1981) propone que se alcanza el éxito en una empresa o institución si existe dentro de la misma una cultura de humanización, en donde la participación y relaciones humanas entre directivos o gerentes sean horizontales con sus colaboradores, que se comprenda que es imposible separar lo personal de lo laboral, y que los pilares que dirigen y construyen de forma sólida una institución, son trabajo cooperativo, confianza, buen trato, manejo adecuado de las habilidades sociales y la toma de decisiones colectiva; si ello se mantiene consciente

en la institución, entonces la productividad empresarial e institucional alcanzaría su plenitud y por ende el éxito empresarial. Esta nueva filosofía propone el compromiso de todos los trabajadores, tanto los directivos como colaboradores a mantener viva la armonía de la institución.

Asimismo, es importante señalar las dimensiones de las habilidades directivas las cuales le han dado dirección a la investigación:

a) **Habilidades conceptuales:** Londoño (1996) hace énfasis en el director que dirige de forma estratégica una institución, utilizando los medios necesarios para lograr con satisfacción sus objetivos y metas. Este autor define a las habilidades conceptuales como la capacidad que tiene un líder pedagógico de recolectar y organizar sus ideas, planes, estrategias con responsabilidad, creatividad y sobre todo emprendiendo acciones desde cero o construyendo nuevas sobre lo ya existente. Lo importante del desarrollo de las habilidades conceptuales es entender que la organización es un todo, cada parte no puede funcionar de manera independiente, es decir que, sin las partes, el todo empresarial u organizacional se desintegraría y no sería capaz de afrontar los retos que propone la sociedad en cuanto a la Educación.

Katz citado por Ruiz (2015) sostiene que la habilidad conceptual es la destreza del hombre que le permite pensar, analizar, conceptualizar, diseñar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de la institución.

b) **Habilidades humanas:** Katz (1974) señala que las habilidades humanas favorecen la interacción del directivo con otras personas, ello implica trabajar en equipo y de forma empática y asertiva, motivar tanto individual como en equipo el desarrollo de la meta propuesta mediante un trato cordial, afectivo y de reconocimiento de logros.

Los directivos que poseen estas habilidades humanas son los que guían, persuaden y motivan a sus colaboradores a realizar un buen trabajo, sin exclusión alguna, ni por raza, edad, género o condición social. Es importante señalar que dentro de habilidades humanas se trabaja constantemente la autorregulación de emociones, ya sea para el manejo del temperamento, el autoconocimiento y la ira, entre otros; asimismo el control del estrés está sujeto a la autorregulación de emociones que el líder pedagógico debe tomar en cuenta.

Por otro lado, una comunicación adecuada entre el directivo y sus colaboradores debe estar cimentada en el respeto y el diálogo, ello permitirá tomar acuerdos, negociar, conducir reuniones, escuchar atentamente opiniones e ideas durante entrevistas y presentaciones, lo cual llevará al éxito de la institución.

- c) Habilidades técnicas: Pérez (1997) explica que las habilidades técnicas son capacidades que posibilitan el uso de métodos, técnicas, procedimientos y herramientas para la ejecución de tareas específicas, estas son adquiridas durante el proceso de aprendizaje ya sea en la universidad o instituto, o en la experiencia ganada en la vida diaria. Básicamente estas habilidades son operativas o rutinarias, se encuentran enmarcadas en el conocimiento y en el uso de técnicas que apoyen en la concretización de una tarea, con ello se planifica, dirige, ejecuta y controla la actividad, asimismo se consideran algunos recursos como: apps, softwares, entre otros.

La segunda variable que se ha tomado en cuenta para la investigación, es la Gestión Educativa, la cual tiene distintas concepciones debido a que es considerada una herramienta básica que conduce el cumplimiento de metas de la institución, asimismo facilita su funcionamiento de acuerdo a planeamientos estratégicos elaborados por el líder pedagógico, el cual está apto para dirigir su equipo, motivar de forma progresiva las acciones y tareas encomendadas.

A continuación, se presentan algunas definiciones sobre esta variable:

La RM 168-2002-ED declara que en toda gestión educativa la organización administrativa y pedagógica de una institución no solo se basa en dar sostenibilidad y recursos a la IE, sino que su función también debe estar dirigida a situaciones relacionadas a la interacción con el personal, la participación democrática, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento a la eficiencia laboral, entre otros. Sabemos que esto involucra un todo, administrativamente movilizamos documentos, elaboramos planes y proyectos, nos planteamos metas, objetivos, etc., pero sin embargo todo ello se enfoca en el crecimiento de los estudiantes como personas, como futuros ciudadanos que mejorarán esta sociedad que hoy en día se encuentra corrompida por actos delictivos, antiéticos e inmorales.

Robbins y Coulter (2005) definen a la gestión educativa como el ordenamiento y disposición de las actividades de trabajo de manera eficiente y oportuna, es el personal directivo quien está estrechamente ligado a la práctica de gestión, se encarga de unificar criterios estratégicos de organización, los resultados obtenidos se proyectan a la buena calidad del servicio, satisfacción personal y colectiva.

Según Arroyo (2001) sostiene que: La gestión educativa permite identificar estrategias, acciones y mecanismos que promuevan el logro de objetivos, para ello tanto el personal docente y administrativo deben colaborar y seguir una misma dirección que conlleve a la mejora institucional.

La Gestión Educativa es liderada por el director, que hace posible la ejecución de lo planeado, tomando en cuenta las buenas relaciones interpersonales y la motivación del de todo su personal, ello fortalecerá el servicio educativo enfocado a la excelencia y calidad.

Esta variable también se sustenta en Teorías que han contribuido a fortalecer la investigación, entre ellas tenemos:

- a. Teoría de los Cuatro Cuadrantes: Teoría propuesta por Covey (1998), en donde se gestiona adecuadamente el tiempo para planificar, priorizar, aprovechar e incluso descartar lo no útil, es decir, organizar y ejecutar según prioridades. La planificación para el logro de objetivos se hace real cuando identificamos "lo urgente, no urgente, importante, no importante"; es por ello que se manejan cuatro cuadrantes:
 - 1er cuadrante: urgente e importante, exige que sea atendido ahora mismo y que se deje de lado cualquier otra actividad, hasta que esto no se resuelva.
 - 2do cuadrante: lo importante pero no urgente, están todas aquellas tareas que no son de vida o muerte, pero sí resultan determinantes para la calidad de vida o el bienestar, ejemplo: la salud.
 - 3er cuadrante: lo urgente no importante, aquí ubicamos a una serie de actividades superfluas realizadas por hábito o al azar.
 - 4to cuadrante: lo que no es urgente ni importante, son actividades que absorben parte de nuestro tiempo como mirar el correo electrónico cada cinco minutos.

Esta teoría promueve la importancia de saber administrar el tiempo, más aún si se está a la cabeza de una gestión educativa, por ello es de mucha relevancia el manejo y priorización de actividades a ejecutar dentro de una institución educativa.

- b. Teoría de los sistemas: Ludmin Von Bertalanffy entre 1950 y 1968 de acuerdo a sus investigaciones propuso esta teoría afirmando lo siguiente: como sistema las instituciones están continuamente sometidas a un cambio dinámico y requieren de un equilibrio, asimismo se encuentran sometidas a valores dominantes de su ambiente, lo cual puede contribuir a que hallan diferencias en el plano laboral, sin embargo, con la coordinación se puede manejar efectivamente una institución. Recordemos que una gestión educativa se centra en el cumplimiento de objetivos, por ende, la productividad de una institución no se basa en un monitoreo o supervisión, ni tampoco en el espacio donde se labora, sino en el cumplimiento y respeto a los principios y reglas establecidas dentro de la institución. En esta teoría se diseñan sistemas de información que permitan tomar decisiones correctas, que concreten los propósitos y fomenten los valores institucionales.

A su vez esta variable está constituida por dimensiones, tales como:

- a. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: Las Rutas de aprendizaje (2013) sostienen que Mejorar los aprendizajes requiere que en nuestras programaciones consideremos los estándares y desempeños, es fundamental que directivos y docentes articulen los aprendizajes del grado actual con los grados anteriores, asimismo es importante que logren una buena comprensión de las competencias y capacidades, con el fin de hacer el seguimiento a los estudiantes de forma progresiva y así obtener resultados favorables en cuanto a manera de aprender.
- b. Acceso y permanencia de las y los estudiantes: Según la Ley general de educación N° 28044, Art. 8°, inc. menciona que por ningún factor de desigualdad en cuestión de género, raza o credo se puede separar a los estudiantes o excluir de su derecho a la educación. En cuanto a lo señalado en este documento podemos recalcar que ninguna institución educativa tiene entre sus normas institucionales (RI, Manual de convivencia, Plan tutorial) disposiciones en cuanto a la separación de estudiantes con discapacidad, problemas de aprendizaje, comportamiento agresivo compulsivo, o simplemente

diferencias de religión, color, género, entre otras; debido a que todas las personas tienen derecho a estudiar de forma libre y gratuita.

Asimismo, el Manual de Gestión escolar (2019) menciona: La asistencia escolar es medida de acuerdo al grado de retención establecida dentro de la escuela, las estrategias que se ponen frente a ello involucra la disminución de la deserción escolar. Es prioridad indiscutible que en toda IE la retención sea real, ello demanda que todo el personal haga su mayor esfuerzo y se apoye fraternamente.

Hay que señalar que es responsabilidad de la IE verificar la asistencia de los estudiantes, si hubiese casos de deserción escolar, el director en acuerdo con sus docentes debe planificar estrategias de retención escolar como: ejecución de planes de mejora, visitas a la familia del estudiante haciendo uso del directorio de PP. FF, entre otras.

- c. Calendarización y gestión de las condiciones operativas: Tomando en consideración los Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE (2017), se describe el propósito de esta dimensión, la cual se sustenta en la movilización de la comunidad educativa a optimizar y aprovechar el tiempo en la ejecución de sus funciones tanto de la jornada escolar como laboral.

Esta disposición está dada desde el punto de vista curricular, para ello se realiza reuniones a inicios del año, en donde se elabora el PAT y se planifica los documentos de gestión: PA, Unidades y/o proyectos de aprendizaje.

- d. Monitoreo y acompañamiento docente: Sostenido en el Protocolo de Acompañamiento Pedagógico (2014) el cual dice: se planea acciones de monitoreo en afán de mejorar en el docente su práctica pedagógica, tomando en cuenta espacios de reflexión y diálogo sostenido y orientador. Las intervenciones del acompañamiento pedagógico están ligadas a las visitas en horas de clase, reuniones guiadas a cargo de acompañantes pedagógicos de la UGEL, directores, subdirectores o de coordinadores, a capacitaciones de actualización docente, entre otros.

Prestando atención a este documento es que en cada institución educativa el director con sus colaboradores elabora el Plan de Acompañamiento Pedagógico, analizan la ficha de monitoreo y hacen extensiva este análisis a los docentes, con el propósito de orientarlos en su labor educativa. Asimismo, durante las visitas a las clases de los docentes, el director pone en práctica sus habilidades directivas.

Según los Compromisos de la Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE (2017) señalan que es crucial rediseñar e innovar con nuevas estrategias nuestras sesiones de clase para lograr en los estudiantes aprendizajes útiles para su vida; ello se logrará si los docentes permiten la orientación de un acompañante pedagógico.

Hay que tomar en cuenta que cada visita que realiza el acompañante pedagógico sirve para que el docente reflexione sobre las estrategias de aprendizaje que usa, si son pertinentes o no, si generan en el estudiante la comprensión del tema, la motivación y participación en la clase, si desarrolla las competencias que el Currículo Nacional propone alcanzar.

- e. Convivencia escolar: Considerado por los Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes (2018) como el conglomerado de interacciones dados en la IE, su construcción es colectiva, cotidiana y requiere de mucha responsabilidad a nivel de comunidad educativa.

Además en una convivencia existe la democracia que determina la inclusión y aceptación de ideas y comportamientos de una forma respetuosa y tolerante, es considerada una forma de vida de muchos individuos que interactúan con sus semejantes, ahora si unimos la palabra convivencia con lo escolar, podemos decir que los estudiantes son los que tienen una forma de vida centrada en relaciones sociales, están durante muchas horas en un salón de clases y durante muchos años, son partícipes de situaciones buenas y malas dadas en el aula, forman parte de lazos amicales y fraternos, así como forman parte de actitudes de discriminación y agresión. Esta situación debe ser manejada con pinzas por los directores y docentes, su función radica en desterrar toda acción de agresividad, burla, discriminación, entre otros, se busca fortalecer la convivencia pacífica y democrática.

Asimismo, los Compromisos de la Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE (2017) sostienen que la motivación y los lazos de cercanía y aceptación de los agentes educativos permiten la construcción de una ciudadanía que valora la diversidad y rechaza toda forma de violencia. Este compromiso tiene su referente en Abad (2010) y en su modelo participativo e inclusivo, lo cual sostiene que los estudiantes que logran una convivencia pacífica, inclusiva y participativas llegan a ser ciudadanos competentes, seguros de sí mismos, responsables, respetuosos por el bien común y líderes transformadores de la sociedad.

Esta investigación tiene como problema general el siguiente: **¿Cómo influye las habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019?**, y como específicos a:

- ¿Cuál es el nivel de habilidades directivas del director?
- ¿Cuál es el nivel de gestión educativa?
- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de la gestión educativa?
- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de acceso y permanencia de las y los estudiantes de la gestión educativa?
- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de la calendarización y gestión de las condiciones operativas de la gestión educativa?
- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas de la gestión educativa?
- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de gestión de la convivencia escolar de la gestión educativa?

Por otro lado, cabe mencionar que esta investigación se ha realizado para conocer las habilidades directivas que posee el director de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo, ya que sabemos que el buen desarrollo de estas habilidades permitirá realizar una gestión educativa oportuna y eficiente, más aún si tomamos en cuenta una de las Teorías de las habilidades directivas: las Relaciones Humanas, la cual plantea que el éxito de una institución educativa en cuestión de formación académica, administrativa e institucional depende de las buenas relaciones interpersonales, la motivación, la toma de

decisiones y sobre todo del dominio de nuestras emociones para llegar a acuerdos y poder negociar. Es así como el director, un agente educativo que dirige y construye planes para la mejora académica, se compromete en revisar y reflexionar sobre las habilidades directivas que está poniendo en práctica y cuáles está dejando de lado. Asimismo, es quien debe evaluar junto a sus docentes, PP. FF y estudiantes sobre el clima institucional y la convivencia que se percibe dentro de la institución.

Sabemos que en todo trabajo de investigación se debe indagar sobre el objeto de estudio para comprobar las hipótesis que se han planteado gracias al problema formulado, es por ello que se ha realizado la siguiente hipótesis general: Las habilidades directivas influyen significativamente en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019, de ella se ha obtenido hipótesis específicas que a continuación se mencionan:

- Existe nivel alto de habilidades directivas del director.
- Existe nivel alto de gestión educativa
- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de la gestión educativa
- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de acceso y permanencia de las y los estudiantes de la gestión educativa
- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de calendarización y gestión de las condiciones operativas de la gestión educativa
- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas de la gestión educativa
- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de gestión de la convivencia escolar de la gestión educativa

Esta hipótesis planteada ha sido útil para poder plantearnos una meta dentro de la investigación, la cual apunta al siguiente objetivo general: **Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019** y a los objetivos específicos:

- Determinar el nivel de habilidades directivas del director de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.

- Determinar el nivel de gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.
- Determinar el nivel de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.
- Determinar el nivel de acceso y permanencia de las y los estudiantes de la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.
- Determinar el nivel de la calendarización y gestión de las condiciones operativas de la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.
- Determinar el nivel de monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas de la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.
- Determinar el nivel de gestión de la convivencia escolar de la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de estudio

- Básica

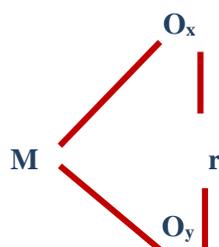
2.1.2. Nivel:

- Descriptivo

2.1.3. Diseño de investigación

- Descriptivo correlacional – transversal no experimental que describe la influencia de dos objetos de estudio (Hernández, 2010)

Esquema:



Donde:

M : Muestra de docentes de la IE

O_x : Medición de la variable habilidades directivas

O_y : Medición de la variable gestión educativa

r : Relación

2.2. Variables, Operacionalidad

2.2.1. Matriz de Operacionalización de la variable habilidades directivas

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	UNIDAD DE ANÁLISIS	INSTRUMENTO
VARIABLE 01: Habilidades Directivas.	Habilidades conceptuales	El conocimiento de estrategias dirigidas al manejo oportuno de la IE	1-10	Ordinal	40 docentes del nivel primario	Cuestionario según la escala de tipo Likert con 28 ítems, cada uno con cinco alternativas de respuesta de valoración: Siempre (5); Casi siempre (4); A veces (3); Casi nunca (2); Nunca (1).
	Habilidades humanas	El manejo adecuado de las relaciones humanas de un directivo	11-20			
	Habilidades técnicas	El conocimiento de herramientas puestas al servicio de la IE.	21-28			

2.2.2. Matriz de Operacionalización de la variable gestión educativa

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	UNIDAD DE ANÁLISIS	INSTRUMENTO
VARIABLE 02: Gestión educativa	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	La planificación curricular ceñido a los lineamientos del MINEDU	1-7	Ordinal	40 docentes del nivel primario	Cuestionario según la escala de tipo Likert, con 35 ítems, cada uno con cinco alternativas de respuesta de valoración: Siempre (5); Casi siempre (4); A veces (3); Casi nunca (2); Nunca (1).
	Acceso y permanencia de las y los estudiantes	El conocimiento de estrategias para la retención escolar	7-14			
	Calendarización y gestión de las condiciones operativas	La planificación de acciones estratégicas para realizar actividades escolares	15-21			
	Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas	El conocimiento de estrategias de monitoreo y acompañamiento docente	22-28			
	Gestión de la convivencia escolar	La planificación de acciones que promuevan la convivencia escolar.	29-35			

2.3. Población y muestra: Son la misma, debido a que la IE presenta un número reducido de docentes, debido a que solo cuenta con la enseñanza del nivel primario, esta se determinó gracias al nivel de precisión obtenida que corresponde al 95% de confiabilidad con un margen de error permisible del 5%; está conformada por 40 docentes de primaria mostrados en:

Tabla 1

Distribución de la población del personal docente del nivel de primaria de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019

Personal	Varones	Mujeres	Total	%
Docentes	8	32	40	100

Fuente: Cuadro de Asignación del Personal de la institución educativa

2.3.1 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra:

Se consideraron algunas características de la muestra:

Inclusión:

- Docentes nombrados que laboran de forma permanente en la IE
- Docentes que están aptos a colaborar en la investigación
- Docentes que conocen en qué consisten las habilidades directivas

Exclusión:

- Docentes contratados temerosos en colaborar en la investigación debido a no ser contratados el próximo año.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD
Habilidades directivas	Encuesta	Cuestionario	Habilidades directivas medidas en 3 dimensiones
Gestión educativa			Gestión educativa medida en 5 dimensiones.

2.4.1. Descripción de instrumentos

2.4.1.1. Variable habilidades directivas

Utilizamos un cuestionario de 28 ítems, con una valoración de: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5), distribuidos en 3 dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas, lo cual sirvió para identificar los niveles: muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo.

2.4.1.2. Variable gestión educativa

Utilizamos un cuestionario de 35 ítems con una valoración de Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5) los cuales fueron distribuidos en 5 dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, acceso y permanencia de las y los estudiantes, calendarización y gestión de las condiciones operativas, monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas y gestión de la convivencia escolar. Con ello se logró identificar niveles: muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo.

2.4.2. Validez de instrumentos

VARIABLE	CUESTIONARIO
Habilidades Directivas	Los cuestionarios de ambas variables fueron validados con la técnica de juicio de expertos con una valoración de ALTO.
Gestión educativa	

2.4.3. Confiabilidad de instrumentos

2.4.3.1. Variable habilidades directivas

En un grupo piloto de 20 docentes se aplicó el instrumento de habilidades directivas obteniéndose el valor de:

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.985	0.985	28

Lo cual indica la fiabilidad del instrumento.

2.4.3.2. Variable gestión educativa

En un grupo piloto de 20 docentes se aplicó el instrumento de gestión educativa obteniéndose el valor de:

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.991	0,991	35

Lo cual indica la fiabilidad del instrumento.

2.5. El procesamiento de datos

Se realizó con el software Excel y SPSS versión 23.

2.5.1. Estadística descriptiva

- Elaboración del registro de resultados
- Construcción de tablas de distribución de frecuencia.
- Elaboración de figuras

2.5.2. Prueba de correlación.

- Prueba del Coeficiente de correlación de Spearman.

2.5.3. Prueba de hipótesis

III. RESULTADOS

3.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADO

Los resultados obtenidos de las habilidades directivas y gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019, se muestran en:

Tabla 2

Opinión de los docentes de las dimensiones de la variable Habilidades directivas.

Nivel	Habilidades directivas					
	Habilidades conceptuales		Habilidades humanas		Habilidades técnicas	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	2	5	1	3	1	3
Bajo	4	10	1	3	0	0
Medio	4	10	4	10	4	10
Alto	13	33	18	45	15	38
Muy alto	17	43	16	40	20	50
Total	40	100	40	100	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa

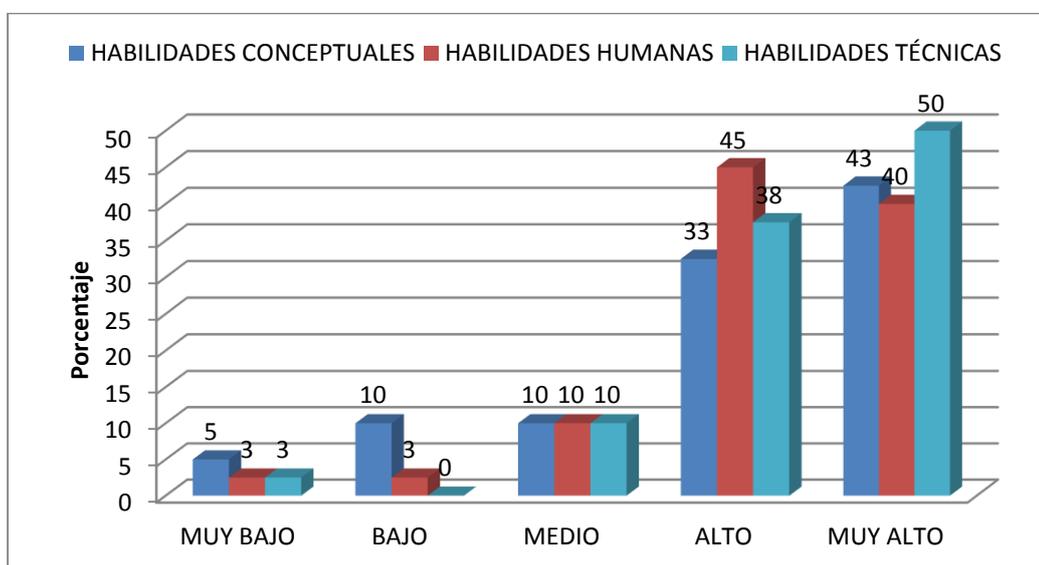


Figura 1. Opinión de los docentes sobre la variable Habilidades directivas.

La tabla 2 y figura 1 muestra la opinión de los docentes con respecto a las tres dimensiones de la variable Habilidades directivas:

Habilidades conceptuales, el 43% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel muy alto, el 33% considera que está en un nivel alto, el 10% considera que está en un nivel medio y un 10% en un nivel bajo respectivamente.

Habilidades humanas, el 45% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel alto, el 40% considera que está en el nivel muy alto y un 10% considera que está en un nivel medio.

Habilidades técnicas, el 50% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel muy alto, el 38% considera que esta en un nivel alto y un 10% considera que esta en un nivel medio.

Tabla 3

Medidas descriptivas de las dimensiones Habilidades directivas y sus dimensiones

Dimensiones Habilidades Directivas	MEDIDAS DESCRIPTIVAS		NIVEL
	Media	Desviación típica	
Habilidades Conceptuales	44	5.4	Alto
Habilidades humanas	43	5.5	Alto
Habilidades Técnicas	34	5.4	Alto
Habilidades directivas	122	15.5	Alto

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución

La tabla 3 muestra las medidas descriptivas de las dimensiones de Habilidades directivas, la dimensión Habilidades conceptuales presenta una media de 44, una desviación típica de 5.4 y un nivel alto; la dimensión Habilidades humanas presenta una media de 43, una desviación típica de 5.5 y un nivel alto; la dimensión Habilidades técnicas presenta una media de 34, una desviación típica de 5.4 y un nivel alto. La variable Habilidades directivas presenta una media de 122, una desviación típica de 15.5 y un nivel alto.

Tabla 4

Opinión de los docentes de las dimensiones de gestión educativa.

Nivel	Gestión educativa									
	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		Acceso y permanencia de las y los estudiantes		La calendarización y gestión de las condiciones operativas		Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas		Gestión de la convivencia escolar	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy bajo	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
Bajo	0	0	0	0	1	3	0	0	1	3
Medio	5	13	6	17	5	13	3	8	2	5
Alto	18	45	13	37	13	33	8	20	17	43
Muy alto	16	40	15	43	20	50	28	70	19	48
Total	40	100	35	100	40	100	40	100	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes.

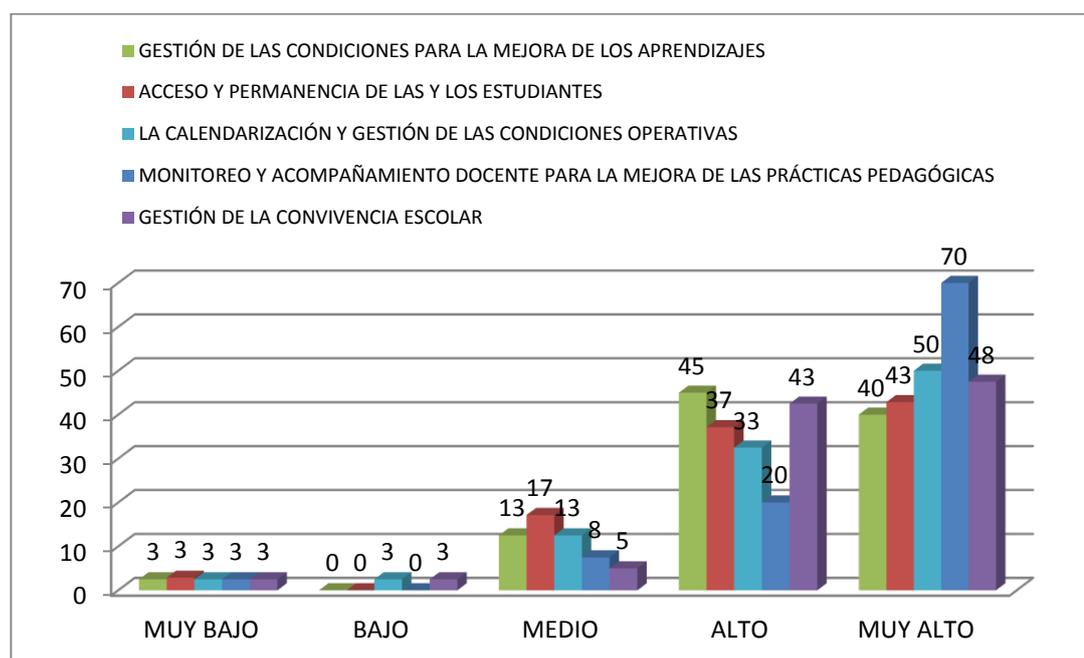


Figura 2. Opinión de los docentes sobre gestión educativa.

La tabla 4 y figura 2 muestra la opinión de los docentes con respecto a las cinco dimensiones de la variable de gestión educativa:

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, el 45% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel alto, el 40%

considera que está en un nivel muy alto y el 13% considera que esta en un nivel medio.

Acceso y permanencia de las y los estudiantes, el 43% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel muy alto, el 37% la considera en un nivel alto y el 17% considera que está en un nivel medio.

Calendarización y gestión de las condiciones operativas, el 50% de los docentes consideran que esta dimensión se ubica en un nivel muy alto, el 33% considera que está en un nivel alto y el 13% considera que está en un nivel medio.

Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas, el 70% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel muy alto, el 20% considera que está en un nivel alto y el 8% considera que está en un nivel medio.

Gestión de la convivencia escolar, el 48% de los docentes consideran que esta dimensión está en un nivel muy alto, el 43% considera que está en un nivel alto y el 5% considera que está en un nivel medio.

Tabla 5

Medidas descriptivas de las dimensiones de Gestión educativa:

Gestión Educativa	MEDIDAS DESCRIPTIVAS		NIVEL
	Media	Desviación estándar	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	28	5.6	Alto
Acceso y permanencia de las y los estudiantes	28	5.2	Alto
La calendarización y gestión de las condiciones operativas	31	3.9	Alto
Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas	31	4.9	Muy alto
Gestión de la convivencia escolar	30	5.0	Alto
Gestión Educativa	148	21.7	Alto

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa

La tabla 5 muestra las medidas descriptivas de las dimensiones de la variable gestión educativa, la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora del aprendizaje

presenta una media de 28, una desviación estándar de 5.6 y un nivel alto; la dimensión Acceso y permanencia de las y los estudiantes presenta una media de 28, una desviación estándar de 5.2 y un nivel alto; la dimensión Calendarización y gestión de las condiciones operativas presenta una media de 31, una desviación estándar de 3.9 y un nivel alto, la dimensión Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas presenta una media de 31, una desviación estándar de 4.9 y un nivel muy alto; la dimensión Gestión de la convivencia escolar presenta una media de 30, una desviación estándar de 5.0 y un nivel alto. La variable gestión educativa presenta una media de 148, una desviación estándar de 21.7 y un nivel alto.

Tabla 6

Opinión de los docentes sobre habilidades directivas y gestión educativa

Nivel	Variables			
	Habilidades directivas		Gestión educativa	
	fi	%	fi	%
Muy bajo	1	3	1	3
Bajo	0	0	0	0
Medio	7	18	5	13
Alto	14	35	15	38
Muy alto	18	45	19	48
Total	40	100	40	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa

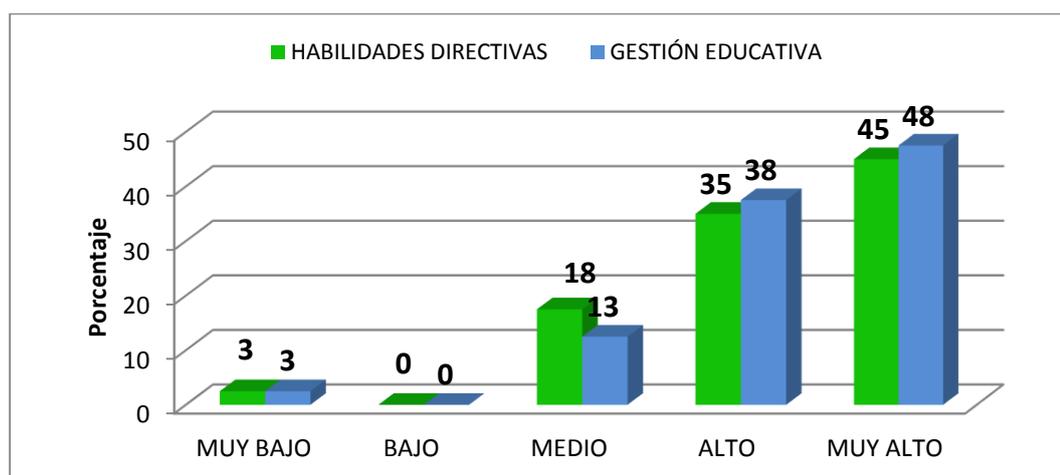


Figura 3. Opinión de los docentes sobre las variables habilidades directivas y gestión educativa.

La tabla 6 y gráfico 3 muestra los resultados con respecto a las variables de estudio, un 45% de docentes consideran que las habilidades directivas se encuentran en un nivel muy alto, un 35% en un nivel alto y un 18% de los docentes en un nivel medio. Sin embargo el 48% de los docentes consideran que la gestión educativa está en un nivel muy alto, el 38% lo ubican en un nivel alto y un 13% reconocen que se encuentran en un nivel medio.

3.2. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES

Tabla 7

Correlación de Rho de Spearman entre la variable habilidades directivas y las dimensiones de la variable gestión educativa.

			Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Acceso y permanencia de las y los estudiantes	La calendarización y gestión de las condiciones operativas	Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas	Gestión de la convivencia escolar	Gestión educativa
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	,621**	,656**	,616**	,637**	,767**	,772**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Las pruebas estadísticas se realizaron mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia del 5%. En la tabla 7 se presenta las correlaciones entre la variable habilidades directivas con la variable gestión educativa y sus cinco dimensiones. Se evidencia que existe correlación significativa entre la variable habilidades directivas con la gestión educativa con un Rho=0.772 y con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor<0.05) y con la dimensión gestión de la convivencia escolar con un Rho=0.767 y con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor<0.05); asimismo observamos correlación moderada con gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con un Rho=0.621 y con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor<0.05), con acceso y permanencia de las y los estudiantes con un Rho=0.656 y con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor<0.05), con la calendarización y gestión de las condiciones operativas con un Rho=0.616 y con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor<0.05), con el Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas con un Rho=0.637 y con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor<0.05)

Tabla 8**Correlación de Rho de Spearman entre la variable gestión educativa y las dimensiones de la variable habilidades directivas**

		Habilidades conceptuales	Habilidades humanas	Habilidades técnica	
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coefficiente de correlación	,815**	,733**	,676**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
		N	40	40	40

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis estadístico de las correlaciones se realizó mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de significancia del 5%. En la tabla 8 se presenta las correlaciones entre la variable gestión educativa con las tres dimensiones de la variable habilidades directivas. Se evidencia que existe una correlación significativa entre gestión educativa con la dimensión habilidades conceptuales con un Rho=-0.815 y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 (p valor<0.05) y con la dimensión habilidades humanas con un Rho=-0.733 y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 (p valor<0.05). Asimismo, observamos correlación moderada entre la variable gestión educativa con la dimensión habilidades técnicas con un Rho=-0.676 y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 (p valor<0.05).

3.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Verificación de hipótesis general entre las variables habilidades directivas y gestión educativa

Formulación de Hipótesis:

Ho: No existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la gestión educativa.

H1: Existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la gestión educativa

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de las variables habilidades directivas y las dimensiones gestión educativa, para verificar la hipótesis general se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 7, se observa que existe correlación significativa ($Rho=0.772$) y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 ($p \text{ valor} < 0.05$) entre habilidades directivas y gestión educativa. Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de las habilidades directivas en la gestión educativa, a un nivel de significancia del 5%.

Verificación de hipótesis específicas de habilidades directivas y las dimensiones de gestión educativa

Hipótesis específica 1:

Formulación de Hipótesis:

Ho: No existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

H1: Existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable habilidades directivas y las dimensiones gestión educativa, para verificar las hipótesis específicas se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 7, se observa que existe correlación moderada ($Rho=0.621$) y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 ($p \text{ valor} < 0.05$) entre habilidades directivas y la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis específica 2:

Formulación de hipótesis:

H₀: No existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes.

H₁: Existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable habilidades directivas y las dimensiones gestión educativa, para verificar la hipótesis general se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 7, se observa que existe correlación moderada ($Rho=0.656$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes con un Sig. Bilateral=0.000 ($p \text{ valor} < 0.05$) Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes, a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis específica 3:

Formulación de hipótesis:

H₀: No existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión calendarización y gestión de las condiciones operativas.

H₁: Existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión calendarización y gestión de las condiciones operativas.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable habilidades directivas y las dimensiones gestión educativa, para verificar las hipótesis se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 7, se observa que existe correlación moderada ($Rho = -0.616$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión calendarización y gestión de las condiciones operativas con Sig. Bilateral=0.000 (p valor < 0.05) menor que 0.05. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión calendarización y gestión de las condiciones operativas, a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis específica 4:

Formulación de Hipótesis:

H₀: No existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas.

H₁: Existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable habilidades directivas y las dimensiones de la gestión educativa, para verificar la hipótesis general se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 7, se observa que existe correlación moderada ($Rho = -0.637$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas con un Sig. Bilateral=0.000 (p valor < 0.05). Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas, a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis específica 5:

Formulación de hipótesis:

H₀: No existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión gestión de la convivencia escolar.

H₁: Existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión gestión de la convivencia escolar

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable la variable habilidades directivas y las dimensiones de la gestión educativa para verificar la hipótesis específica se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 7, se observa que existe correlación significativa ($Rho=0.767$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión gestión de la convivencia escolar, con un Sig. Bilateral=0.000 ($p \text{ valor} < 0.05$). Por con siguiente se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable habilidades directivas en la dimensión gestión de la convivencia escolar, a un nivel de significancia del 5%.

Verificación de hipótesis específicas entre gestión educativa y las dimensiones de habilidades directivas.

Hipótesis específica 6:

Formulación de Hipótesis:

H₀: No existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades conceptuales.

H₁: Existe influencia significativa entre la variable gestión educativa y la dimensión habilidades conceptuales.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable gestión educativa y las dimensiones de la variable

habilidades directivas, para verificar las hipótesis específicas se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 8, se observa que existe correlación significativa ($Rho=0.815$) entre la variable gestión educativa y la dimensión habilidades conceptuales con un Sig. bilateral=0.000 ($p\text{-valor}<0.05$). Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades conceptuales, a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis específica 7:

Formulación de Hipótesis:

Ho: No existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades humanas.

H1: Existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades humanas.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable gestión educativa y las dimensiones de habilidades directivas, para verificar la hipótesis específica se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 8, se observa que existe correlación significativa ($Rho=0,733$), con Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{-valor}<0.05$). Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades humanas, a un nivel de significancia del 5%.

Hipótesis específica 8:

Formulación de Hipótesis:

Ho: No existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades técnicas.

H1: Existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades técnicas.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$

Estadístico de Prueba: dado que no se cumple el supuesto de normalidad entre los datos de la variable gestión educativa y las dimensiones de habilidades directivas, para verificar las hipótesis específicas se utilizó la prueba Rho de Spearman.

Según la tabla 8, se observa que existe correlación moderada ($Rho=0.676$) entre la variable gestión educativa y la dimensión habilidades técnicas con Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{-valor}<0.05$). Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula. Concluyendo estadísticamente que existe influencia significativa de la variable gestión educativa en la dimensión habilidades técnicas, a un nivel de significancia del 5%.

IV. DISCUSIÓN

Recientemente nuestro proceso educativo ha sufrido un gran cambio, ha pasado de un aprendizaje basado en objetivos a uno que busca el desarrollo de competencias. Nuestro currículo actual promueve actividades pedagógicas centradas en los estándares de aprendizaje, desempeños y en el perfil de egreso, todo ello apunta al trabajo responsable y planificado del docente y del director. Este último no solo se involucra en tareas curriculares sino también en actividades administrativas, para ello es importante que sepa dirigir su IE, que realice una gestión educativa oportuna y que sus habilidades directivas estén bien definidas.

Por tal motivo en nuestra investigación se ha propuesto como objetivo general, determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019, de lo cual se ha llegado a la siguiente conclusión: Existe correlación significativa ($Rho=0.772$) y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 ($p\text{ valor}<0.05$) entre habilidades directivas y gestión educativa, el nivel de significancia es de 5%.

Los resultados adquiridos tienen coincidencia con los datos recogidos por los investigadores presentados en los trabajos previos y con los autores que sostienen las

teorías relacionadas a las variables, así tenemos que Reyes (2016), concluyó que un administrador totalmente preparado pone al servicio de la institución su bagaje cognitivo, su trayecto de experiencias vividas, su habilidad para dirigir elocuentemente la empresa y sobre todo la capacidad motivadora que sostiene frente a su personal, lo cual permite que la producción de acuerdo a las metas propuestas se incremente y todos alcancen el éxito; de esta manera podemos decir que evidentemente las habilidades gerenciales guardan estrecha relación con el desarrollo organizacional.

Cristancho (2012), concluyó que para todo gerente que está al mando de una institución, las habilidades técnicas, humanas y estratégicas son sus aliadas incondicionales en el propósito que se quiere lograr, tal es así que en las organizaciones modernas y actuales las habilidades gerenciales forman parte indispensable en el desarrollo organizacional.

Alulema (2010), concluyó que los gerentes según su capacidad para dirigir una empresa, tuvieron un gran desarrollo en sus habilidades de motivación y valores, pero no progresaron en sus habilidades interpersonales y analíticas.

Becerra (2018), concluyó que según el coeficiente de correlación de Spearman ($R = 0.493$) con nivel de significancia $p = 0.001$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), se describe una relación significativa de las habilidades directivas con el desempeño de los docentes.

Palacios (2017), concluyó que el desarrollo de las habilidades gerenciales en los directivos se ubicó en el nivel regular, dado que no todos los directivos se preocupan por el desarrollo de estas destrezas.

Ayala (2017) concluyó que en un 19,2% y 21,7% se observa la influencia de las habilidades directivas en la gestión del conocimiento según el nivel de comunicación interna y tomando en cuenta el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.192 y Naglekerke 0.217.

Hernández (2017), concluyó que se rechaza la hipótesis nula; siendo el valor de signo menor al valor de alfa; $\text{signo} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces el vínculo habilidades gerenciales no puede estar desligada de la cultura organizacional.

Huaripata (2018), concluyó que se alcanzó un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.774, obteniéndose un nivel alto, con un nivel de significancia de 0.009 y un

nivel de confianza del 95%, ello establece que las habilidades gerenciales contribuyen en el buen desempeño laboral.

Gómez (2017), concluyó que las habilidades gerenciales si ejercen influencia en la satisfacción laboral, por esta razón los dirigentes de los diversos comedores populares realizan sus actividades con mucho agrado.

Así también tenemos a los autores que sostienen a las **habilidades directivas y gestión educativa:**

Whetten y Cameron (2011) concluyen: las destrezas que permiten el manejo óptimo de nuestra propia vida y contribuyen a formar buenas relaciones con los demás son habilidades directivas.

Madrigal (2009) concluye que las habilidades de un líder están sujetas a sus capacidades tanto cognitivas, sociales y de organización, así como la capacidad de tomar decisiones, negociar, comprender las dificultades de los demás y saber solucionar problemas y/o conflictos dentro de la institución.

Robert Katz (1974) concluye que la persona segura de sí misma, con capacidad para triunfar, asertiva y empática, que le gusta aprender y transmitir conocimientos de lo que ha aprendido, que se relaciona con otros y es un motivador por excelencia y que es idóneo para guiar la ruta de logros que se quiere alcanzar, sean estos individuales como de grupo, se le llama líder innato que desarrolla habilidades directivas.

Santisteban (2011) concluye que todo individuo que desarrolla las habilidades directivas integra tanto capacidades y conocimientos en la realización de un sinnúmero de tareas, organiza las actividades con liderazgo y sobre todo es capaz de dirigir con autonomía y asertividad un equipo de trabajo.

En la RM 168-2002-ED se concluye que la gestión educativa permite sostener a la IE, mediante la movilización de documentos, cuando se elabora planes y proyectos, se plantea metas y objetivos.

Robbins y Coulter (2005) concluyen que en toda gestión educativa, es el personal directivo quien está estrechamente ligado a la práctica de gestión, se encarga de unificar

criterios estratégicos de organización, los resultados obtenidos se proyectan a la buena calidad del servicio, satisfacción personal y colectiva.

Arroyo (2001) concluye que la gestión educativa es liderada por el director, que hace posible la ejecución de lo planeado, tomando en cuenta las buenas relaciones interpersonales y la motivación de todo su personal, ello fortalecerá el servicio educativo enfocado a la excelencia y calidad.

Asimismo las teorías de cada variable ha hecho posible el análisis de esta discusión, siendo los principales autores de la variable Habilidades Directivas los siguientes:

Hawthorne y Elton Mayo (1924 y 1927) en su teoría de las Relaciones Humanas concluye que la empresa logra el éxito cuando pone énfasis a las relaciones humanas dejando de lado las condiciones físicas de trabajo a que son sometidos los empleados debido a que esto repercute en la productividad.

Perrow (1991) en la misma teoría de relaciones humanas concluye que la atención en cómo resolver un conflicto tomando en cuenta lo que piensan y sienten las personas, permite el trabajo armónico y equilibrado, la motivación y prestar oído a las necesidades básicas de la persona influye en el éxito y estabilidad de la institución.

Rolthlisberge y Dickon concluyen que en una organización, los individuos experimentan cambios emocionales, que en ocasiones influyen en las relaciones con los demás.

Simón (1950) en la teoría de decisión concluye que el proceso educativo requiere un constante análisis y selección de alternativas, la toma de decisiones da dirección al trabajo pedagógico y organizacional.

Ouchi (1981) en la teoría Z concluye que: la cultura de humanización en una institución o empresa permite la participación y las relaciones humanas horizontales entre directivos y colaboradores, pone hincapié al trabajo cooperativo, confianza, buen trato, manejo adecuado de las habilidades sociales y la toma de decisiones colectiva.

Desde luego los resultados de este trabajo de investigación también se han vinculado a lo mencionado en las teorías de la variable gestión educativa, donde:

Covey (1998) en la teoría de los cuatro cuadrantes concluye que saber administrar el tiempo permite planificar, priorizar, aprovechar e incluso descartar lo no útil, es decir, organizar y ejecutar según prioridades.

Ludmin Von Bertalanffy (1950 y 1968) en la teoría de sistemas concluye que la productividad de una institución no se basa en un monitoreo o supervisión, ni tampoco en el espacio donde se labora, sino en el cumplimiento y respeto a los principios y reglas establecidas dentro de la institución, por ello se diseñan sistemas de información que permitan tomar decisiones correctas, que concreten los propósitos y fomenten los valores institucionales.

En cuanto a las dimensiones de cada variable, podemos afirmar que su comprensión ha servido de gran utilidad para la obtención de resultados, así tenemos las dimensiones de las habilidades directivas:

Londoño (1996) concluye: la habilidad conceptual es la capacidad que tiene un líder pedagógico de recolectar y organizar sus ideas, planes, estrategias con responsabilidad, creatividad y sobre todo emprendiendo acciones desde cero o construyendo nuevas sobre lo ya existente.

Katz, citado por Ruiz (2015) concluye que la habilidad conceptual es la destreza del hombre que le permite pensar, analizar, conceptualizar, diseñar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de la institución.

Katz (1974) concluye que las habilidades humanas favorecen la interacción del directivo con otras personas, ello implica trabajar en equipo y de forma empática y asertiva, motivar tanto individual como en equipo el desarrollo de la meta propuesta mediante un trato cordial, afectivo y de reconocimiento de logros.

Pérez (1997) concluye que las habilidades técnicas son capacidades que posibilitan el uso de procedimientos, herramientas de ejecución de labores específicas.

En cuanto a los resultados adquiridos tomando en cuenta a las dimensiones de la gestión educativa podemos decir:

Las Rutas de aprendizaje (2013) concluyen que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes hace posible hacer un seguimiento a los estudiantes de forma progresiva y así obtener resultados favorables en cuanto a sus aprendizajes.

La Ley general de educación N° 28044 concluye que el acceso y permanencia de las y los estudiantes debe ser reglamentado en las normas institucionales y que por ningún motivo el estudiante con discapacidad, problemas de aprendizaje, comportamiento

agresivo compulsivo, o simplemente diferencias de religión, color, género, entre otras; debe ser privado a su derecho de estudiar de forma libre y gratuita.

Los Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE (2017) concluyen que la calendarización y gestión de las condiciones operativas permiten la planificación y revisión de documentos como el PAT, RI, PEI, PCC, PA, Unidades y/o proyectos de aprendizaje, entre otros, a inicios del año escolar.

El Protocolo de Acompañamiento Pedagógico (2014) concluye que el monitoreo y acompañamiento docente se hace posible mediante la planificación de actividades propuestos en un Plan de Acompañamiento Pedagógico, donde se da énfasis a la reflexión del docente en cuanto a las estrategias de aprendizaje que utiliza en su clase.

Los Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes (2018) concluyen que con la inclusión y aceptación de ideas y comportamientos de una forma respetuosa y tolerante se convive mejor.

V. CONCLUSIONES

1. La variable habilidades directivas presenta un nivel alto con una media aritmética equivalente a 122 puntos y una desviación estándar igual a 15.5 (ver tabla 03).
2. La variable gestión educativa presenta un nivel alto con una media aritmética equivalente a 148 puntos y una desviación estándar igual a 21.7 (ver tabla 05)
3. Existe correlación significativa ($Rho=0.772$) y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 ($p\text{ valor}<0.05$) a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 07)
4. Existe correlación moderada entre habilidades directivas y la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes $Rho=0.621$ y con un Sig. Bilateral equivalente a 0.000 ($p\text{ valor}<0.05$) a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 07)
5. Existe correlación moderada ($Rho=0.656$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes con un Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{ valor}<0.05$) a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 07)
6. Existe correlación moderada ($Rho=-0.616$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión calendarización y gestión de las condiciones operativas con Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{ valor }<0.05$) menor que 0.05, a un nivel de significancia del 5%.(ver tabla 07)
7. Existe correlación moderada ($Rho=-0.637$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas con un Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{ valor}<0.05$), a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 07)
8. Existe correlación significativa ($Rho=0.767$) entre la variable habilidades directivas y la dimensión gestión de la convivencia escolar, con un Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{ valor}<0.05$), a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 07)
9. Existe correlación significativa ($Rho=0.815$) entre la variable gestión educativa y la dimensión habilidades conceptuales con un Sig, bilateral=0.000 ($p\text{-valor}<0.05$), a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 8)
10. Existe correlación significativa ($Rho=0,733$) entre la variable gestión educativa y la dimensión habilidades humanas con Sig. Bilateral=0.000 ($p\text{-valor}<0.05$), a un nivel de significancia del 5%.(ver tabla 8)

11. Existe correlación moderada ($Rho=0.676$) entre la variable gestión educativa y la dimensión habilidades técnicas con Sig. Bilateral= 0.000 ($p\text{-valor}<0.05$), a un nivel de significancia del 5%. (ver tabla 8)

VI. RECOMENDACIONES

Los datos obtenidos de esta investigación se ponen al servicio del Director de la IE República de Argentina N° 80008 Carlos Ledger Camacho García, con la finalidad de que realice las mejoras correspondiente en la gestión educativa que realiza, así como también continúe desarrollando y poniendo en práctica sus habilidades directivas en pro del éxito de la institución que dirige. A continuación se plantea algunas recomendaciones útiles para el trabajo pedagógico:

- La planificación de las actividades escolares deben ser dirigidas por el director tomando en cuenta las ideas y propuestas de sus docentes.
- El cargo de director debe ser asumido de forma objetiva, basándose en las habilidades directivas que posee todo director, principalmente en aquellas habilidades humanas que contribuyan a la cercanía, asertividad y empatía con los docentes que laboran en la misma IE.
- El director debe tener un amplio conocimiento sobre gestión educativa, es necesario que este conocimiento sea replicado a sus docentes para que de esta manera el funcionamiento de la institución sea dirigida a un solo fin, sin intereses personales y egoístas.
- Es de vital importancia que todo director en este siglo del conocimiento digital, domine los medios y recursos tecnológicos, software, páginas web, programas virtuales, entre otros, y que este avance digital permita actualizar el P-E-A, ya que director y docentes en estrecho acuerdo deben ser capacitados en ello.
- Los docentes deben comprender que quien dirige la IE es un líder pedagógico que está al servicio de los objetivos y metas que propone el MINEDU, y que sin su ayuda en cuanto al trabajo cooperativo no se logrará la formación de estudiantes que transformen la sociedad actual en una sociedad democrática, emprendedora y en desarrollo.
- Tanto el director como los docentes, deben comprender que el monitoreo pedagógico es una herramienta de mejora en cuanto a las estrategia de enseñanza que se pone en práctica en una sesión de clase, que por ningún motivo este debe ser desvirtuado de lo que realmente es su objetivo, no es monitoreo una supervisión intransigente de parte del director, ni tampoco es una excusa para no cumplir con lo que mis actividades de aprendizaje requieren en beneficio del aprendizaje del estudiante.

VII. REFERENCIAS:

- Abad, J. (2010). Compromisos de Gestión Escolar. © Ministerio de Educación del Perú.
Recuperado de www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf
- Alulema, P. (2010). Habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las grandes Industrias de Quito (Tesis para optar el Título de Ingeniería Comercial)
Recuperada de repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3643
- Ayala, M. (2017). Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos (Tesis de doctorado)
Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5185>
- Arroyo, T. (2001). Programa Escuelas de Calidad: Modelo de Gestión Educativa Estratégica. 2da ed. D.R. © Secretaría de Educación Pública. México.
Recuperado de formacion.sigeyucatan.gob.mx/.../3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20...
- Becerra, M. (2018). Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc (Tesis de maestría)
Recuperada de repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11860?show=full
- Carrillo, S. (2016). La Gestión Educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación
Recuperado de disde.minedu.gob.pe/.../La%20gestión%20educativa%20en%20algunos%20document...
- Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE (2017). © Ministerio de Educación del Perú.
Recuperado de www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf

- Coulter, M. y Robbins, S. (2005). Administración. 10ma ed.
Recuperado de [https://www.academia.edu/.../Administración -
Stephen Robbins y Mary Coulter](https://www.academia.edu/.../Administración_-_Stephen_Robbins_y_Mary_Coulter)
- Covey, S. (1998). Los cuatro cuadrantes de Stephen Covey para gestionar el tiempo.
Blog. Lamenteesmaravillosa.
Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/los-4-cuadrantes-de-stephen-covey-para-gestionar-el...>
- Cristancho, B. y Rojas, A. (2012). El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión, Bogotá (Especialización en alta gerencia)
Recuperada de <http://hdl.handle.net/10654/6896>
- Currículo Nacional de Educación Básica (2017). MINEDU
Recuperado de www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf
- Educación: Calidad y Equidad Reglamentación de la Ley General de Educación N° 28044 MINEDU (2003). Art. 8, inc.b. Lima-Perú.
Recuperada de www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Gómez, A. y Pintado, Y. (2017). Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en las dirigentes de los Comedores Populares de la Municipalidad Provincial de San Ignacio (Tesis de bachiller)
Recuperada de repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4379?show=full
- Hawthorne y Mayo. E. (1924 y 1927). Teoría de relaciones humanas - GestioPolis
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Hernández, M. (2017). Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en la Asociación Adventista Peruana del Norte (Tesis de maestría)
Recuperada de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1145>
- Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. 4ta. ed. Editorial Mc Graw Hill. México
- Huaripata, K. y Linares, M. (2018). Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo (Tesis de licenciatura)
Recuperada de repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13831

- Katz, R. (1974). El blog de WorkMeter- Las 3 habilidades directivas básicas
Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/.../las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-katz>
- Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes. Decreto Supremo No. 004-2018-MINEDU.
Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6088>
- Londoño, E. (1996). Artículo sobre el Desarrollo de Habilidades Conceptuales en los Administradores de Empresas. Cali-Colombia.
Recuperado de revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2.pdf
- Ludwig, K. (1950 – 1968). La Teoría General de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy. Blog. Psicología y Mente.
Recuperado de <https://psicologiymente.com/.../teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy>
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. 2da ed. Edotirial McGRAW-WILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. México
Recuperado de https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta
- Manual de Gestión Escolar Directivos construyendo escuela MINEDU (2019). Perú.
Recuperado de www.minedu.gob.pe/campanias/.../manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pd...
- Ouchi, W. (1981). Teoría Z. Blog. Gestipolis
Recuperado de <https://www.gestipolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- Palacios, R. (2017). Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz” (Tesis de maestría)
Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12013>
- Paredes, M. (2017). Habilidades gerenciales en las Mypes de calzado Paredes, Gianpierre y Contiex en el distrito El Porvenir, Trujillo (Tesis de licenciatura)
Recuperada de repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11519
- Pérez, J. (1997). Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall. 3° ed. México.

- Perrow, Ch. (1991). Teoría de la Administración: Un Campo Fragmentado y Multifacético. Revista Científica "Visión de Futuro". Vol. 7, núm. 1. Argentina.
Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001
- Programa de Formación para el Emprendimiento y la Manual de Habilidades Gerenciales (2011). México.
Recuperado de 181.193.85.41/sites/default/files/.../Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf
- Protocolo de Acompañamiento Pedagógico MINEDU (2014). Elaborado por el Equipo de Acompañamiento Pedagógico – DESP. Lima-Perú.
Recuperado de repositorio.minedu.gob.pe/.../Protocolo%20de%20acompañamiento%20pedagógico.co.p...
- Reyes, K. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional, Guatemala (Tesis de licenciatura)
Recuperada de recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf
- Rolthlisberge y Dickon (2012). Blog Teorías Administrativas.
Recuperado de teoriasad.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas.html
- Román, J. y Fernández, M. (2008). Liderazgo y coaching. Libros en red.
Recuperado de www.librosenred.com/libros/liderazgoycoaching.html
- Rutas del Aprendizaje MINEDU (2013). Fascículos generales. Versión 1. Editorial Corporación Gráfica Navarrete S.A. Lima.
Recuperado de www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/cursos-virtual/Modulos/.../web.../inicio.html
- Santisteban, L. (2011) Habilidades en el entorno gerencial. México. Editorial Monterey.
- Sierra R. (1994). Técnicas de investigación social Teoría y Ejercicios. 9na ed. Editorial Paraninfo, S.A. Madrid
Recuperado de <https://abcproyecto.files.wordpress.com/.../sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-soci...>
- Simón, H. (1950). Proceso de Toma de Decisiones. Blog. Apuntes Facultad
Recuperado de www.apuntesfacultad.com/proceso-de-toma-de-decisiones-herbert-simon.html

Whetten, D. y Cameron, K. (2011).Desarrollo de Habilidades Directivas (8va edición)-Aula virtual RSA. PEARSON EDUCACIÓN, México

Recuperado de <https://aulavirtualrsa.jimdo.com/.../31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whette...>

Zapata, M. (2017). Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar-Lima (Tesis de maestría)

Recuperada de repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11817

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿Cómo influye las habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de habilidades directivas del director? - ¿Cuál es el nivel de gestión educativa? - ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de la gestión educativa? - ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de acceso y permanencia de las y los estudiantes de la gestión educativa? - ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de la calendarización y gestión de 	<p>General: Determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de habilidades directivas del director - Determinar el nivel de gestión educativa - Determinar el nivel de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de la gestión educativa - Determinar el nivel de acceso y permanencia de las y los estudiantes de la gestión educativa - Determinar el nivel de la calendarización y gestión de las condiciones operativas de la gestión educativa - Determinar el nivel de monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las 	<p>Hipótesis General: Las habilidades directivas influyen significativamente la gestión educativa de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo-2019.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe nivel alto de habilidades directivas del director - Existe nivel alto de gestión educativa - Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes de la gestión educativa - Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de acceso y permanencia de las y los estudiantes de la gestión educativa - Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de calendarización y gestión de las condiciones operativas de la gestión educativa 	<p>VARIABLE 01: Habilidades Directivas. <u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades conceptuales - Habilidades humanas - Habilidades técnicas <p>VARIABLE 02: Gestión educativa <u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes - Acceso y permanencia de las y los estudiantes - Calendarización y gestión de las condiciones operativas - Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las 	<p>VARIABLE 01: A través del cuestionario según escala de Likert (Sierra Bravo, R., 1994) se recogerá la información de las dimensiones habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas de la variable de habilidades directivas.</p> <p>VARIABLE 02: Operacionalmente se recogerá la información de los colaboradores acerca de las dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, acceso y permanencia de las y los estudiantes, calendarización y gestión de las condiciones operativas, monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas y gestión de la convivencia escolar, a través del cuestionario según escala</p>	<p>Por el enfoque: Cuantitativa</p> <p>Por el Tipo de estudio: Aplicada</p> <p>Por su carácter: Correlacional-Descriptivo</p> <p>Por el alcance: transversal</p> <p>Población y muestra: - 40 docentes del nivel primario</p> <p>Instrumento: - Cuestionario</p>

<p>las condiciones operativas de la gestión educativa?</p> <p>- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas de la gestión educativa?</p> <p>- ¿Cómo influye las habilidades directivas en la dimensión de gestión de la convivencia escolar de la gestión educativa?</p>	<p>prácticas pedagógicas de la gestión educativa</p> <p>- Determinar el nivel de gestión de la convivencia escolar de la gestión educativa</p>	<p>- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas de la gestión educativa</p> <p>- Las habilidades directivas influyen significativamente en la dimensión de gestión de la convivencia escolar de la gestión educativa</p>	<p>prácticas pedagógicas</p> <p>- Gestión de la convivencia escolar</p>	<p>de Likert (Sierra Bravo, R., 1994)</p>	
---	--	--	---	---	--

ANEXO 02: CARTA AL EXPERTO

Trujillo, 30 de mayo de 2019

Señor Henry Villacorta Valencia

Mediante la presente y con el debido respeto, me dirijo a usted, en atención a su experiencia y calificada formación profesional, con la finalidad de someter a su consideración el presente instrumento en su condición de experto, a fin de que pueda evaluarlo.

Agradecemos por anticipado su aceptación, razón por la cual quedamos infinitamente agradecidas.

El juicio consiste en responder los siguientes criterios (*ver cuadro de validación*):

- ❖ Relación entre la variable y la dimensión.
- ❖ Relación entre la dimensión y el indicador.
- ❖ Relación entre el indicador y el ítem.
- ❖ El ítem mide lo que se propone medir.
- ❖ La redacción es clara, precisa y comprensible.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Atentamente

Milagritos Melquiades Cruz

ANEXO 03: INSTRUMENTO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

ESCALA DE LIKERT PARA EL NIVEL DE HABILIDADES DIRECTIVAS

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, la siguiente encuesta tiene como propósito medir el nivel **de las habilidades directivas**. Sus opiniones pueden conducir a mejorar la institución educativa, por esta razón es fundamental que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. Hay una serie de supuestos en cada ítem, marque con un aspa en el recuadro de acuerdo a la manera cómo usted percibe.

Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

1. nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre

N°	ITEM O DESCRIPTORES	OPCIÓN DE RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
	HABILIDADES CONCEPTUALES					
1.	El director reconoce a la gestión escolar como un proceso más dinámico					
2.	El director reconoce que la gestión escolar está centrada en los usuarios internos y externos					
3.	El director reconoce que las actividades que desarrolla se realizan para alcanzar los fines de interés público					
4.	El director reconoce e identifica sus funciones dentro de la jurisdicción que le corresponde					
5.	El director reconoce sus derechos, deberes y obligaciones enmarcadas dentro del marco legal que le corresponde.					
6.	El director reconoce la visión, misión y valores institucionales					
7.	El director reconoce que sus actividades están centradas en eficacia, eficiencia y efectividad					
8.	El director reconoce que sus actividades deben estar centradas en un marco ético.					
9.	El director reconoce el perfil del puesto que desempeña					
10.	El director reconoce al Estado como propietario de todas las herramientas administrativas y laborales con el que él cuenta					
	HABILIDADES HUMANAS					
11.	El director en el ejercicio de su función actúa respetando el orden legal y las potestades que la ley le señala.					
12.	El director ejerce su función pública aplicando las normas expresadas en la filosofía institucional					
13.	El director ejerce la función y la prestación de servicios públicos sin discriminar y sin diferenciar a las personas con quien labora.					
14.	El director ejerce su función pública respetando las relaciones individuales y colectivas dentro de su centro laboral					
15.	El director selecciona la información relevante y tiene una perspectiva del proceso que la institución quiere procesar.					
16.	El director muestra un gran sentido de responsabilidad con sus funciones dentro del ámbito laboral					
17.	El director muestra control de emociones cuando se presentan cuadros de conflictos y son difíciles de resolver					

18.	El director muestra gran sentido de liderazgo en las acciones que realiza dentro del grupo					
19.	El director comparte los procesos de la obtención de objetivos y metas a fin de concretizar los logros institucionales					
20.	El director es un gran motivador y brinda confianza en las actividades que realiza dentro del grupo de trabajo					
	HABILIDADES TÉCNICAS					
21.	El director aplica sus conocimiento adquiridos en el cumplimiento de sus funciones					
22.	El director promueve el cambio orientando sus actividades hacia la consecución efectiva de los objetivos de la administración pública					
23.	El director realiza sus actividades empleando los medios estrictamente necesarios, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta el Estado.					
24.	El director actúa de acuerdo a los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes, que requiera la función pública.					
25.	El director reconoce que todo acto relativo al sector público que tenga incidencia presupuestaria debe estar debidamente autorizado y presupuestado.					
26.	El director demuestra capacidad de organización y planificación en las actividades que realiza					
27.	El director emplea sus conocimientos de software y herramientas informáticas para alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia					
28.	El director demuestra habilidad para definir indicadores de gestión y para identificar y resolver problemas					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 04: MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ESCALA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala valorativa de las habilidades directivas

OBJETIVO: Conocer el nivel que presentan las habilidades directivas

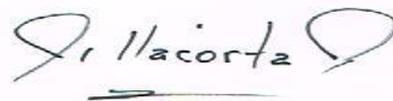
DIRIGIDO A: Docentes del nivel primario de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Henry Villacorta Valencia.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister.

VALORACIÓN :

Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
X				



Mg. HENRY VILLACORTA VALENCIA
A 696703 ARN

ANEXO 05: CARTA AL EXPERTO

Trujillo, 30 de mayo de 2019

Señor Henry Villacorta Valencia

Mediante la presente y con el debido respeto, me dirijo a usted, en atención a su experiencia y calificada formación profesional, con la finalidad de someter a su consideración el presente instrumento en su condición de experto, a fin de que pueda evaluarlo.

Agradecemos por anticipado su aceptación, razón por la cual quedamos infinitamente agradecidas.

El juicio consiste en responder los siguientes criterios (*ver cuadro de validación*):

- ❖ Relación entre la variable y la dimensión.
- ❖ Relación entre la dimensión y el indicador.
- ❖ Relación entre el indicador y el ítem.
- ❖ El ítem mide lo que se propone medir.
- ❖ La redacción es clara, precisa y comprensible.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Atentamente

Milagritos Melquiades Cruz

ANEXO 06: INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

ESCALA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

INSTRUCCIONES:

Estimado docente, la siguiente encuesta tiene como propósito medir el nivel de la **gestión educativa**. Sus opiniones pueden conducir a mejorar la institución educativa. Por esta razón, es fundamental que sus respuestas sean lo más sinceras posibles. Hay una serie de supuestos en cada ítem, marque con un aspa en el recuadro de acuerdo a la manera cómo usted percibe.

Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

1. nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. siempre

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		1	2	3	4	5
1.	El director brinda asesoría pertinente para la adecuada planificación curricular.					
2.	El director organiza un sistema de planificación curricular colegiado que ofrece espacios de discusión y reflexión para la elaboración de la planificación curricular.					
3.	El director verifica que se realice ajustes a la planificación y hace seguimiento de estos ajustes					
4.	El director identifica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizajes.					
5.	El director impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora de los aprendizajes					
6.	El director conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizajes.					
7.	El director planifica el uso adecuado del tiempo asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes.					
Dimensión 2: Acceso y permanencia de las y los estudiantes		1	2	3	4	5
8.	El director diseña estrategias para brindar un servicio educativo diario, sin condicionamientos materiales.					
9.	El director diseña un registro de control de asistencia de los estudiantes, que se actualiza diariamente.					
10.	El director diseña estrategias para reducir el número o porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios, en relación al número de matriculados al inicio del periodo lectivo.					
11.	El director diseña estrategias para incrementar el número o porcentaje de estudiantes que obtienen un logro destacado en las evaluaciones que genera la IE					
12.	El director diseña estrategias para reducir el número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el nivel inicio en las evaluaciones que genera la IE.					
13.	El director diseña estrategias para incrementar el número o porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas en que participa la IE					
14.	El director diseña estrategias para reducir el número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas en que participe la IE.					
Dimensión 3: La calendarización y gestión de las condiciones operativas		1	2	3	4	5
15.	El director ha diseñado un registro de control y asistencia de los docentes que se actualiza diariamente.					

16.	El director ha diseñado estrategias para prevenir de eventos que afectan su cumplimiento de la calendarización.					
17.	El director diseña estrategias para la entrega oportunamente los materiales educativos a los estudiantes enviados por MINEDU.					
18.	El director verifica que los estudiantes utilicen el material educativo enviado por MINEDU durante el desarrollo de las clases.					
19.	El director ha priorizado el mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa.					
20.	El director diseña el plan y estrategias para la evacuación ante riesgos de desastres.					
21.	El director ha conformado las brigadas de seguridad, debidamente capacitadas para una evacuación efectiva ante riesgos de desastres.					
	Dimensión 4: Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las prácticas pedagógicas	1	2	3	4	5
22.	El director ha diseñado el plan de monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las rúbricas de observación en el aula,					
23.	El director sistematiza los resultados de las observaciones de aula, definiendo logros y oportunidades de mejora y lo hace conocer a los docentes.					
24.	El director realiza el seguimiento de los aprendizajes y promueve espacios para que los docentes reflexionen sobre el avance en los logros de aprendizaje y establezcan planes de mejora.					
25.	El director verifica que los planes de mejora de los aprendizajes partan de un diagnóstico preciso y detallado de las dificultades y logros de los aprendizajes de los estudiantes.					
26.	El director genera espacios para que se informe a los padres de familia sobre el progreso de los aprendizajes en cuanto a sus logros de aprendizaje.					
27.	El director desarrolla acciones que propician una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.					
28.	El director monitorea y orienta a los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos, uso del tiempo, materiales educativos pertinentes a su práctica diaria considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes.					
	Dimensión 5: Gestión de la convivencia escolar	1	2	3	4	5
29.	El director convoca a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar					
30.	El director identifica y comunica el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizajes trazadas.					
31.	El director desarrolla diversas acciones para preservar o mejorar el clima escolar.					
32.	El director diseña y elabora las normas de convivencia con la participación de la comunidad educativa y se difunde entre los actores de la comunidad educativa.					
33.	El director diseña estrategias para prevenir situaciones de violencia escolar que se pudiera presentar					
34.	El director ha constituido instancias formales de participación como Municipio Escolar, CONEI, padres de familia en lo que corresponda y están participando de manera activa en la vida institucional.					
35.	El director ha diseñado una red de protección para la prevención y atención de la violencia escolar al interior y exterior de la I.E.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 07: MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ESCALA DE GESTIÓN EDUCATIVA

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala valorativa de la gestión educativa

OBJETIVO: Conocer el nivel que presentan la gestión educativa

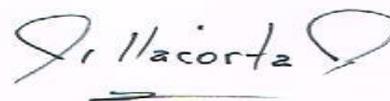
DIRIGIDO A: Docentes del nivel primario de la institución educativa N° 80008 República de Argentina de Trujillo

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Henry Villacorta Valencia.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister.

VALORACIÓN :

Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
X				



Mg. HENRY VILLACORTA VALENCIA
A 696703 ARN

ANEXO 8: EVIDENCIAS ADMINISTRATIVAS



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Trujillo; 10 de Junio del 2019

SOLICITO LA AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DEL MI PROYECTO DE TESIS

Señor:

Camacho García Carlos Ledger

Director de la I.E. N° 80008 "República Argentina"

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme y presentarme ante usted como estudiante de Maestría de Administración de Educación De La Universidad Cesar Vallejo De Trujillo -del III ciclo con la finalidad de solicitar a su digna persona la autorización para poder aplicar en la institución que Ud. dirige, el proyecto de Tesis: "**Habilidades directivas en la gestión educativa de una institución educativa de Trujillo - 2019**", el cual contribuirá a fortalecer las habilidades directivas y por ende a mejorar la gestión educativa de esta institución.

Agradezco por anticipado su aceptación a mi pedido y quedo a su disposición para coordinaciones correspondientes.

Atte.

MILAGRITOS MELQUIADES CRUZ

DNI: 41207440



Carlos Ledger Camacho García
DNI N° 1027410034
DIRECTOR

**ANEXO 9: MATRIZ DE CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE
HABILIDADES DIRECTIVAS**

Nº	HABILIDADES DIRECTIVAS																											
	HABILIDADES CONCEPTUALES										HABILIDADES HUMANAS										HABILIDADES TÉCNICAS							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
6	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
7	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
8	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	3	4	5
9	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	5	5	3	3	3
12	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
16	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
20	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

ANEXO 10: MATRIZ DE CONFIABILIDAD PARA LA VARIABLE GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	GESTIÓN EDUCATIVA																																		
	GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES							ACCESO Y PERMANENCIA DE LAS Y LOS ESTUDIANTES							LA CALENDARIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS							MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE PARA LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS							GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
7	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
8	5	4	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4
9	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4
12	4	3	3	4	4	4	5	4	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	3	3	4	4	4	5	4	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	
20	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ANEXO 11: Descriptores para las variables y sus dimensiones

Baremo 01: Descriptores para la variable Habilidades directivas

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	125-140	Los docentes sienten mucha satisfacción por las habilidades directivas que posee su director, principalmente el buen liderazgo que desempeña dentro de la institución, ubican sus habilidades en un nivel muy alto.
Alto	111-124	Los docentes reconocen que su director presenta habilidades directivas que le ayudan a encaminar la institución, por ello ubican a las mismas en un nivel alto, asimismo manifiestan que aún hay comportamiento ajenos a las relaciones humanas.
Media	97-110	Los docentes perciben en su director algunas habilidades directivas desarrolladas, principalmente la de organización de la institución, pero aún falta el manejo de conocimientos digitales y de relaciones humanas, por ello ubican estas habilidades en un nivel medio.
Baja	83-96	Los docentes no sienten la práctica de habilidades directivas en su director, ubican a las mismas en un nivel bajo debido a que identifican en él poca asertividad y liderazgo.
Muy Baja	69-82	Los docentes sienten que no existe habilidades directivas en su director, sostienen que debe ser excluido del cargo, por ello ubican estas habilidades en un nivel muy bajo.

Baremo 02: Descriptores para la dimensión Habilidades Conceptuales

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	45-50	Los docentes manifiestan que su director desarrolla de forma eficaz sus habilidades conceptuales, utiliza estrategias apropiadas que conducen a la mejora de la institución, por ello ubican sus habilidades en un nivel muy alto.
Alto	41-44	Los docentes encuentran en su director habilidades conceptuales que contribuyen al logro de objetivos institucionales tomando en cuenta la visión y misión de la institución, aunque en ocasiones no se generaliza las mismas, por este motivo ubican a estas habilidades en el nivel alto.
Media	37-40	Los docentes mencionan que su director tiene un manejo inestable en cuanto a las habilidades conceptuales que posee, hay decisiones que toma en cuanto a las estrategias de mejora para la institución, pero falla en el trayecto, por ello ubican a estas habilidades en un nivel medio.
Baja	33-36	Los docentes sienten que su director no maneja las habilidades conceptuales, no aplica estrategias de mejora institucional, por ello lo ubican en un nivel bajo.
Muy Baja	29-32	Los docentes sostienen que su director no presenta habilidades directivas, no organiza ni promueve actividades de mejora, por ello ubican estas habilidades en un nivel muy bajo.

Baremo 03: Descriptores para la dimensión Habilidades Humanas

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	45-50	Los docentes muestran mucha aceptación por las habilidades humanas que presenta su director, sienten que su líder pedagógico les motiva y brinda confianza a realizar un buen trabajo, por ello ubican estas habilidades en un nivel muy alto.
Alto	41-44	Los docentes sienten que su director maneja buenas relaciones con los demás, da apertura a que se realice un trabajo cooperativo y de participación grupal, aunque a veces descuida la parte afectiva, por este motivo ubican a estas habilidades en el nivel alto.
Media	37-40	Los docentes perciben que su director presenta de forma graduada algunas habilidades humanas importantes para el trabajo educativo, por ello ubican a estas habilidades en un nivel medio.
Baja	33-36	Los docentes tienen poca credibilidad de las habilidades humanas que posee su director, puesto que se impone y no permite el dialogo abierto y reflexivo, esto ha conllevado a que ubiquen sus habilidades humanas en un nivel bajo.
Muy Baja	29-32	Los docentes señalan que su director no practica habilidades humanas, es demasiado vertical, individualista y no existe el trabajo cooperativo en su institución, por ello ubican estas habilidades en un nivel muy bajo.

Baremo 04: Descriptores para la dimensión Habilidades Técnicas

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	34-40	Los docentes reconocen que su director tiene sus habilidades técnicas muy desarrolladas, hace uso de métodos, técnicas, procedimientos y recursos que permiten realizar actividades con éxito, por ello ubican estas habilidades en un nivel muy alto.
Alto	29-33	Los docentes manifiestan que su director utiliza adecuadamente distintas herramientas para mejorar la calidad de enseñanza de su institución, por este ello ubican a sus habilidades técnicas en el nivel alto.
Media	24-28	Los docentes mencionan que su director conoce de forma parcial algunas técnicas o métodos para la realización de tareas pedagógicas, por ello ubican a sus habilidades técnicas en un nivel medio.
Baja	19-23	Los docentes se han dado cuenta que el manejo de las habilidades técnicas que posee su director es deficiente, algunos no manejan técnicas digitales ni manuales, por ello ubican estas habilidades en un nivel bajo.
Muy Baja	14-18	Los docentes sostienen que su director no ha desarrollado habilidades técnicas que conlleven al buen manejo institucional, por ello ubican estas habilidades en un nivel muy bajo.

Baremo 05: Descriptores para la variable Gestión educativa

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	153-175	Los docentes perciben de forma eficiente la gestión educativa que realiza su director, indican que la organización y planificación mantienen a la institución dentro del margen de buena calidad educativa, por ello ubican a la gestión dentro de un nivel muy alto.
Alto	132-152	Los docentes sienten que la gestión educativa que realiza su director está acorde con las metas de la IE, aunque no todos participan de ello, por eso ubican a la gestión dentro del nivel alto.
Media	111-131	Los docentes mencionan que la gestión educativa que desempeña su director tiene algunas dificultades en cuanto a los logros de aprendizajes y convivencia escolar, por ello ubican a la gestión en el nivel medio.
Baja	90-100	Los docentes detallan que la gestión educativa que maneja el director está en desacuerdo con lo que ellos plantean, sienten que sus propuestas no son tomadas en cuenta, por ese motivo ubican a la gestión en un nivel bajo.
Muy Baja	69-89	Los docentes afirman que la gestión educativa que realiza su director contribuye a que la institución no tenga una adecuada organización y por ello la ubican en un nivel muy bajo.

Baremo 06: Descriptores para la dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	28-35	Los docentes están totalmente satisfechos con la gestión que realiza su director en cuanto a los aprendizajes, valoran su capacidad organizadora orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora de los aprendizajes, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy alto.
Alto	23-27	Los docentes encuentran que la gestión que realiza su director en cuanto a los aprendizajes es adecuado porque permite espacios de discusión y reflexión, por este motivo esta dimensión se ubica en un nivel alto.
Media	18-22	Los docentes manifiestan que su director toma muy poco en cuenta la gestión para la mejora de los aprendizajes, mayormente se centra en el avance administrativo que en el pedagógico, por ello ubican esta dimensión en un nivel medio.
Baja	13-17	Los docentes perciben que la gestión para los aprendizajes que fomenta el director no incluye el logro de los aprendizajes, por eso esta dimensión se encuentra ubicada en un nivel bajo.
Muy Baja	8-12	Los docentes sienten que no se realiza gestión para la mejora de los aprendizajes, puesto que su director no realiza planificación ni asesoría en cuanto a esta dificultad de aprendizaje, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy bajo.

Baremo 07: Descriptores para la dimensión Acceso y permanencia de las y los estudiantes

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	30-35	Los docentes manifiestan que su director aplica estrategias pertinentes para la retención de sus estudiantes, esta vigilante y atento a las necesidades de sus estudiantes, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy alto.
Alto	26-29	Los docentes perciben que su director en todo momento diseña estrategias para reducir el número o porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios, por este motivo esta dimensión se ubica en un nivel alto.
Media	22-25	Los docentes han percibido que su director puede diseñar estrategias de retención de los estudiantes, pero no sabe cómo aplicarlo debido a que realiza acciones individualizadas, por ello se ubica esta dimensión en un nivel medio.
Baja	18-21	Los docentes mencionan que su director es muy conformista, de vez en cuando realiza acciones para retener a los estudiantes pero sin éxito, por ese motivo se ubica esta dimensión en el nivel bajo.
Muy Baja	14-17	Los docentes sienten que su director no diseña ni aplica ninguna estrategia para retener a los estudiantes, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy bajo.

Baremo 08: Descriptores para la dimensión Calendarización y gestión de las condiciones operativas

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	30-35	Los docentes están satisfechos con las estrategias de planificación de actividades que diseña el director para no perder clases, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy alto.
Alto	27-29	Los docentes manifiestan que su director mediante las estrategias de calendarización oportuna mejora la gestión de la institución, por ello esta dimensión es ubicada en un nivel alto.
Media	24-26	Los docentes se dan cuenta que el director en algunas oportunidades no planifica adecuadamente algunas actividades o si lo hace lo realiza de forma apartada sin intervención de sus docentes, por ello ubican esta dimensión en un nivel medio.
Baja	21-23	Los docentes han percibido que a su director no le interesa planificar estrategias para no perder clases por algunas actividades curriculares, ni tampoco le interesa que sus docentes sean descontados o amonestados por esta falta, por ese motivo ubican esta dimensión en el nivel bajo.
Muy Baja	18-20	Los docentes señalan que su director definitivamente no toma en cuenta si hay pérdida de horas pedagógicas por actividades escolares, por este motivo se ubica a esta dimensión en un nivel muy bajo.

Baremo 09: Descriptores para la dimensión Monitoreo y acompañamiento docente para la mejora de las practicas pedagógicas

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	32-35	Los docentes mencionan que su director realiza de forma eficiente el seguimiento de los aprendizajes y promueve espacios para que los docentes reflexionen sobre el avance en los logros de aprendizaje y establezcan planes de mejora, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy alto.
Alto	27-31	Los docentes señalan que su director diseña un plan de monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las rúbricas de observación en el aula, por ello se ubica esta dimensión en un nivel alto.
Media	22-26	Los docentes perciben que su director realiza un plan de monitoreo que raras veces pone en práctica o da a conocer su contenido, por ello ubican esta dimensión en un nivel medio.
Baja	17-21	Los docentes manifiestan que su director realiza un monitoreo pedagógico basado en la imposición de actividades descritas por él, por ese motivo ubican esta dimensión en el nivel bajo.
Muy Baja	12-16	Los docentes sienten que su director realiza un monitoreo pedagógico intransigente y prepotente, centrado en la supervisión de un dictador, no de un orientador, por este motivo ubican esta dimensión en un nivel muy bajo.

Baremo 10: Descriptores para la dimensión Gestión de la convivencia escolar

Nivel	Intervalo	Descriptores
Muy alto	29-35	Los docentes señalan que su director desarrolla diversas acciones para preservar o mejorar el clima escolar, apoyándose de todos los actores educativos, por ello ubican esta dimensión en un nivel muy alto.
Alto	25-28	Los docentes manifiestan que su director diseña y elabora las normas de convivencia con la participación de la comunidad educativa, por ello se ubica esta dimensión en un nivel alto.
Media	21-24	Los docentes mencionan que su director en muchas ocasiones no comunica las acciones para la mejora de la convivencia escolar, deja de lado las opiniones y propuestas de los docentes, por ello se ubica esta dimensión en un nivel medio.
Baja	17-20	Los docentes sienten que la convivencia escolar de su institución es debido a que su director no le presta el interés necesario, deja pasar acciones de violencia, discriminación y agresividad para no tener problemas con los estudiantes y PP.FF, por ese motivo se ubica a esta dimensión en el nivel bajo.
Muy Baja	13-16	Los docentes definitivamente señalan que su director no realiza ninguna acción de mejora de la convivencia escolar, cualquier acto delincuencia e ilícito puede pasar y él no le presta la debida atención, por ello esta dimensión se ubica en un nivel muy bajo.