



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

Relación entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa “Fe y Alegría” de Guayaquil - Ecuador – 2020

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

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Ayovi Alvarado, Jenny Claudina (ORCID: 0000-0002-1123-8423)

**ASESOR:**

Dr. Córdova Pintado, Manuel Jesús (ORCID: 0000-0001-5780-0912)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PIURA - PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

A Dios por darme esta gran oportunidad; a mis padres son ellos los que me dan fuerzas; a mis hijos que son la razón de mi alegría.

## **La autora**

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento a mi asesor por su conocimiento e interés, para el logro de este trabajo de investigación; al Dr. Manuel De Jesús Córdova Pintado amigo, maestro y guía por su constante apoyo; al personal directivo, docentes y alumnos de la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” por permitirme llevar a cabo la presente investigación. Gracias a todas aquellas personas que de una manera u otra han facilitado el logro de esta meta.

**La autora**

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y Diseño de investigación .....	15
3.2. Variables y operacionalización .....	16
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	18
3.5. Procedimientos.....	20
3.6. Método de análisis de datos .....	20
3.7. Aspectos éticos .....	21
IV. RESULTADOS .....	22
V. DISCUSIÓN.....	35
VI. CONCLUSIONES.....	37
VII. RECOMENDACIONES .....	39
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS .....	47

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población de la Unidad Educativa.....	16
Tabla 2. Resumen del procesamiento de los casos.....	18
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad .....	18
Tabla 4. Relación entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes.....	22
Tabla 5. Relación entre la gestión directiva y la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes.....	23
Tabla 6. Relación entre la gestión directiva y la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes.....	24
Tabla 7. Relación entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes.....	25
Tabla 8. Relación entre la gestión directiva y la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes.....	26
Tabla 9. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....	27
Tabla 10. Correlación de las variables.....	29
Tabla 11. Correlación entre la gestión directiva y la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes.....	30
Tabla 12. Correlación entre la gestión directiva y la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes.....	31
Tabla 13. Correlación entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes.....	32
Tabla 14. Correlación entre la gestión directiva y la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes.....	33

## Resumen

La presente investigación, como objetivo tiene “determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría”, Guayaquil – Ecuador 2020. La población de la presente investigación llegó a estar conformada por 43 docentes, se aplicó el tipo de muestreo no probabilístico. Para recopilar los datos sobre las variables investigativas “gestión directiva y empoderamiento de los docentes” se aplicó la técnica de la encuesta de recolección de datos y se sumaron a dos cuestionarios de preguntas como instrumentos de evaluación los cuales estuvieron conformados por 48 ítems por cada variable con una escala de valoración de “Likert”. El análisis, los resultados se llevaron a cabo a través de la codificación y la tabulación de la información de tablas y gráficos, por un proceso de tratamiento estadístico en el programa SPSS versión 22. Llegando a la conclusión, se logró alcanzar el objetivo general en el cual se evidencia el porcentaje de 64% en la escala totalmente de acuerdo, en la hipótesis general se determinó la existencia de una correlación positiva moderada alta según el coeficiente de Rho de Spearman es 0,844 y el valor de la significancia bilateral es de 0,01, valor que es inferior de 0,05. Por lo que concluimos que para tener una excelente gestión directiva se necesita de educadores con un buen nivel de empoderamiento estructural, psicológico, pedagógico y participativo para asumir este cargo administrativo.

**Palabras clave:** Gestión directiva, empoderamiento, docentes.

## **Abstract**

The objective of this research is "to determine the relationship that exists between directive management and the empowerment of teachers in the Fiscomisional Educational Unit" Fe y Alegría ", Guayaquil - Ecuador 2020. The population of this research came to be formed by 43 teachers, the non-probability sampling type was applied. In order to collect the data on the research variables "directive management and teacher empowerment", the data collection survey technique was applied and two questionnaires were added as evaluation instruments, which were made up of 48 items for each variable. With a "Likert" rating scale. The analysis, the results were carried out through the coding and tabulation of the information in tables and graphs, by a statistical treatment process in the SPSS version 22 program. Reaching the conclusion, the general objective was achieved in which evidences the percentage of 64% on the scale fully agree, in the general hypothesis the existence of a moderate high positive correlation was determined according to the Rho coefficient of Spearman is 0.844 and the value of the bilateral significance is 0, 01, value that is less than 0.05. Therefore, we conclude that to have an excellent managerial management, you need educators with a good level of structural, psychological, pedagogical and participatory empowerment to assume this administrative position.

**Keywords:** Management, empowerment, teachers.

## I. INTRODUCCIÓN

La UNESCO (2016) plantea que en el contexto mundial aproximadamente el 25 % de establecimientos educativos de Norteamérica y del continente europeo muestran falencias en la gestión y administración directiva a causa de la falta de formación profesional y académica del personal encargado para cumplir estas funciones, en su mayoría han tenido la experiencia de ser docentes, pero carecen de destrezas para dirigir y controlar las instituciones educativas. Estupiñan (2017) efectuó un artículo científico en la ciudad de Granma, Cuba”, sitio donde se pudo observar un bajo nivel de liderazgo y dominio de grupo por parte de los directores de varios centros educativos que fueron objetos de estudio, los docentes mencionan que la gestión directiva influye en el ambiente laboral y el desempeño pedagógico.

Situando la realidad del problema en el contexto nacional el MINEDUC (2015) en un informe relacionado a la autoevaluación de los establecimientos educativos propone efectuar un programa de formación continua desde el enfoque del empoderamiento optimizando el rendimiento del personal directivo en la gestión administrativa que le compete, mediante la aplicación de modelos de excelencia y efectividad. Enfocando la problemática en el panorama local Fabara (2015) indica que existen diversas escuelas y colegios en la ciudad de Guayaquil que brindan sus servicios educativos a pesar de presentar un sinnúmero de falencias didácticas, metodológicas como de gestión directiva y administrativa, comprobándose que los directores, en su gran mayoría, no poseen una adecuada formación académica, y en ciertas ocasiones carecen de liderazgo, ética profesional y falta de responsabilidad institucional, para planificar, organizar, dirigir y controlar de manera acertada.

Direccionándonos a la realidad problemática de esta investigación detectada en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” localizada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil - Ecuador donde se evidenció de forma directa en el estudio exploratorio falencias en los procesos de organización, planificación, control y dirección por parte de los gestores directivos, implicando efectos negativos en el desempeño pedagógico de los docentes y los demás colaboradores de la



institución en las diversas áreas académica, administrativa, de enfermería y de servicios generales. Entre los principales problemas que se identifican en este contexto escolar que afecta el rol directivo se pueden señalar: la falta de concisión asertiva, bajos niveles de empoderamiento, malas relaciones laborales, falta de consenso en el desarrollo de ideas, carencia de habilidades comunicativas y de liderazgo. En este mismo enfoque se menciona la formulación del problema: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa Fisco misional “¿Fe y Alegría” de Guayaquil – Ecuador 2020?

Continuando el proceso investigativo se mencionan las preguntas específicas:

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión estructural, psicológica, pedagógica y participativa del empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil - Ecuador 2020? Y ¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento docente y la dimensión organización, planificación, control y dirección de la gestión directiva en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil - Ecuador 2020? El proyecto investigativo se justifica en lo teórico debido a que existen escasas investigaciones relacionadas con las variables de la investigación, de esta manera los resultados de este estudio mejoraron la gestión directiva a través del empoderamiento de los docentes en los diversos ámbitos según Uree (2016) administrativos, personales y pedagógicos, conjuntamente se dieron orientaciones sobre las funciones que deben de cumplir el personal directivo para gobernar un centro escolar con eficacia, tratando de enmendar falencias; Lee (2015) menciona que es necesario emplear formas de trabajo apropiadas y de calidad, permitiendo a los demás actores del proceso educativo conseguir los objetivos planteados, además de las metas institucionales y personales. Trilce (2016) desde el enfoque de la gestión directiva plantea que: Los administradores y directivos constituyen parte del conglomerado de responsabilidades las cuales le competen a quienes tienen funciones gerencia en servicios educativos y de coordinación, dirección y control en un establecimiento educativo para solventar las dificultades que se presenten en el mismo. La gestión directiva contribuye a mejorar la calidad educativa, aportando los recursos y orientaciones necesarias a cada uno de los miembros de la sociedad educativa.

La justificación práctica del presente estudio permitió establecer la correlación entre la labor directiva y el empoderamiento de los docentes en la Unidad educativa objeto de estudio, y por consiguiente brindan conclusiones y recomendaciones para aportar al desempeño del rol pedagógico, directivo y administrativo. La justificación metodológica basa su estudio en la aplicación de los procedimientos, métodos, instrumentos empleados y técnicas, se aplicó la confiabilidad y validez para que puedan ser utilizados en los diversos estudios científicos que aporten al campo pedagógico y de la educación. A continuación, se describen los objetivos de la investigación, el presente estudio planteó los siguientes propósitos: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría" de Guayaquil - Ecuador, 2020. Dentro de los objetivos específicos se encuentran los siguientes: Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes. Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes. Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes. Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes.

Finalmente, en este primer capítulo se plantean las hipótesis de la investigación, en la hipótesis general se plantea: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría" de Guayaquil Ecuador, 2020. Como hipótesis nula se plantea la siguiente: No existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes. En lo correspondiente a las específicas se establecen las siguientes: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento estructural de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría" de Guayaquil Ecuador, 2020. Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento psicológico de los docentes. Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento pedagógico de los docentes. Existe relación directa y

estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento participativo de los docentes.

## II. MARCO TEÓRICO

Este estudio investigativo contiene de forma global, los estudios previos y las teorías en el contexto mundial, en Ecuador y Guayaquil, que permitirán determinar la correlación que existe entre la labor del directivo y el empoderamiento de los docentes en el establecimiento educativo donde se desarrolla la investigación. En lo que corresponde a los antecedentes internacionales, se destaca León (2018) quien efectuó un estudio investigativo sobre “Liderazgo y empoderamiento”, el cual tuvo como objetivo, analizar el nivel de liderazgo que se practica en una institución educativa considerando la importancia que tiene el ser humano en las organizaciones y su incidencia en el empoderamiento. El estudio es de tipo transaccional experimental; ampliando aspectos asentados en un diseño representativo soportado en un enfoque cuantitativo. Se llegó a concluir que la relevancia que tiene el ser humano en las instituciones educativa, que finalmente son el corazón de las organizaciones. Entonces, se establece una correlación de significancia entre las variables estudiadas por la necesidad de analizar diferentes modelos de gerencia para potenciar el desempeño de los colaboradores que trabajan en la institución, en donde en una operación vinculada por el personal directivo y docente fortalezcan el proceso académico y administrativo de calidez y calidad que demanda para enaltecer el nivel educativo.

Silva, Gandoy, Lara y Pacenza (2015) efectuaron un artículo científico de alto impacto en el que estudiaron profundamente el Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento que presentan los alumnos en una conferencia de experiencias asociativas de una institución de Educación Superior de Argentina, tuvo como propósito determinar el nivel de conocimiento del liderazgo y empoderamiento en el ámbito de las experiencias colaborativas considerando los diferentes paradigmas de liderazgo de los educadores y como se relacionan con el nivel de empoderamiento de los docentes. El diseño y tipo de investigación fue transaccional y descriptivo, se gestionó el instrumento Learner Empowerment Scale de Frymier et al. (2016) y MLQ 5x (Multifactor Leadership Questionnaire) de Avolio y Bass (2015) a 32 educandos durante el 2015 sobre las experiencias comunitarias. Los

resultados dan a conocer que los niveles altos de empoderamiento de los docentes se relacionan substancialmente en base a las dimensiones de liderazgo de tipo laissez-faire y transaccionales de los profesores y de forma particular con la dimensión de transformación Motivación de Intelecto; las demás subvariables recibieron bajas puntuaciones. Este artículo científico impacta en el diseño, organización, así como también la puesta en marcha de este tipo de experiencias asociativas curriculares que representan a las universidades de Argentina, ya que contribuye con importantes elementos para el desarrollo de destrezas, además de coordinación de los profesores y benefician el empoderamiento de los alumnos.

Por su parte Ojeda (2015) efectuó una tesis doctoral referida a la planificación estratégica y el empowerment con el fin de contribuir a la mejorara del clima organizacional de los docentes. La principal finalidad de este estudio investigativo es establecer la incidencia que tiene la programación transcendental y el empoderamiento en el clima institucional de los educadores de la Escuela “Juana Alarco de Dammert”, Miraflores, Lima, 2015. El proyecto investigativo fue realizado con el diseño mixto cuali-cuantitativo, de tipo elemental, con un diseño no empírico, de correlación de causa y efecto. La población se conformó por 152 pedagogos y la muestra fue probabilística establecida por 109 individuos. Se hizo uso de la técnica de recolección de datos, así como también la indagación, en la que se empleó como instrumentos tres relevantes cuestionarios que se relacionan con la planificación estratégica, el empowerment, así como el clima organizacional. Los resultados investigativos concedieron a concluir que, fundamentalmente, la planificación estratégica y el empowerment tienen incidencia de forma significativa en el clima organizacional que constituye una parte elemental de los docentes de la entidad educativa, teniendo un nivel significativo de 0.05, así como también, un Rho de Spearman = 0.982 y p-valor = 0.000 < 0.05. (Correlación efectiva fuerte).

Como antecedentes nacionales puedo destacar a Catagña (2017) quien realizó un artículo científico sobre referido a la Incidencia del liderazgo en el rendimiento académico en los estudiantes del bachillerato de la unidad educativa “Eduardo Salazar Gómez” del distrito metropolitano de Quito, durante el periodo 2016- 2017”, la finalidad de este estudio fue comprobar cómo interviene el liderazgo en el desempeño académico de los alumnos de bachillerato donde se consiguió una cantidad muestral de 26 docentes y 653 estudiantes de educación general

básica; el procedimiento metodológico utilizado fue el exploratorio, metódico y sintetizado que facilitó establecer y manifestar el propósito de la investigación, utilizando el instrumento Test BAS3. Los resultados estadísticos demuestran que un gran número de docentes encuestados tienen liderazgo bajo con un 46.8%, el 76.1% consigue los aprendizajes, después sigue con un 20.6% que tienen dominio de los aprendizajes. Al analizar el nivel de incidencia se logró determinar la existencia de una correlación positiva débil entre las variables, objeto de investigación, referidas al liderazgo y el desempeño académico.

Desde el enfoque conceptual de Angulo (2016) plantea en su tesis de postgrado con el título “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional, Quito, Ecuador”, cuyo objetivo fue determinar el nivel de ambiente laboral y la influencia de la aplicación del liderazgo por parte del personal directivo en la concepción del clima de trabajo en la en la unidad educativa donde se realizó el estudio. El tipo de estudio es representativo, se empleó la metodología inductiva deductiva mediante la técnica de experimentación, observación, abstracción, comparación y generalización. Los datos estadísticos de este estudio se fundamentan en las experiencias de aprendizaje de los educandos, educadores, representantes legales y directivos los mismos que a través de la ejecución de un análisis representativo han comprobado una serie de falencias y dificultades en la administración educativa, que han procedido del planteamiento de conclusiones y planteamiento de una propuesta encaminada a optimizar el contexto en el establecimiento educativo a través de poder aplicar medidas de carácter correctivas en el tipo de liderazgo gerencial para poder fortalecer la calidad educativa que ofrece esta institución.

Cóndor y Remache (2019) efectuaron un artículo científico titulado “La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa”, el estudio tuvo como objetivo indagar las percepciones de directivos, así como de los docentes en relación a la calidad educativa y las dificultades primordiales que enfrenta en la actualidad la educación. Asimismo, también se hizo la evaluación del desempeño que desarrolla el docente dentro del ambiente de aula, haciendo uso de la observación en la sesión, así como también la reflexión de carácter pedagógica que es permanente en los procesos de enseñanza establecidos, tomando en consideración que esta forma parte de una

tarea que es prioritaria de los organismos de control correspondientes. En esta investigación elemental se hizo fundamental la revisión de las bases conceptuales relacionadas directamente con el desempeño docente, así como del acompañamiento pedagógico, también del liderazgo, además de las estrategias de aprendizaje y la calidad que tiene la enseñanza. Cabe indicar que la metodología parte del estudio se sustentó en el enfoque cualitativo, fortalecida por la presencia de dos técnicas. Asimismo, se precisa que en observación de la clase se hizo empleo de un instrumento técnico que tiene como denominación ficha de observación áulica, la misma que pudo permitir que se visualice la forma de llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje, además de una entrevista semiestructurada que fue aplicada a una significativa muestra de 43 participantes, resaltándose la presencia de docentes, así como de directivos que pertenecen a la Zona 9, Provincia de Pichincha. Se da a conocer que las obtenciones de los resultados a partir de la aplicación de los instrumentos permitieron identificar cuáles son las fortalezas, así como también las debilidades reales que existen en la enseñanza. Se llegó a la conclusión de que los desempeños directivo y docente tienen influencia en el aprendizaje y, finalmente, el que se mantengan prácticas pedagógicas denominadas tradicionales no tienen contribución para la mejora de la calidad de la enseñanza.

López y López (2019) sustentan en su artículo científico cuyo título está relacionado con el rol de la gestión directiva en los resultados educativos. En esta investigación se buscó como finalidad el análisis de las prácticas efectuadas por los directivos que trabajan en las escuelas de carácter público del Carchi-Ecuador, los mismos que tuvieron la obtención de los mejores promedios en las pruebas elementales "Ser Estudiante 2015". Se precisa que el objetivo se constituye en la caracterización de las actividades que efectúan los miembros directivos que son de estas escuelas. Es así que se precisa, también, que la investigación mencionada estuvo enmarcada en relación a un enfoque de carácter descriptivo cualitativo. Asimismo, se fundamenta que los hallazgos principales evidencian que los directivos tienen privilegio del trabajo pedagógico por encima del administrativo, además inclinan sus esfuerzos basados en el apoyo, así como también en el acompañamiento, además de la asesoría que se tiene dentro de las labores de enseñanza-aprendizaje que emplean los docentes.

En los antecedentes locales se destaca Montalvo y Carvajal (2019) de la

Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de la ciudad de Guayaquil, realizó un trabajo investigativo que tuvo como fin elemental optar el grado de Máster en Educación sobre: “El rol del directivo y su vínculo con las experiencias del desempeño escolar”, el propósito de este estudio fue corroborar la existencia de la relación entre las variables seleccionadas en este estudio, como aporte a la resolución del contexto educativo. Se realizó utilizando el diseño descriptivo correlacional, definiendo el vínculo entre las variables citadas. Se hizo uso del método hipotético deductivo. Se llegó a la conclusión que es necesario establecer una relación con el estudio que se está presentando debido a la necesidad imperiosa de adecuar las políticas educativas en la educación en donde se reflexionen sus prácticas hacia el empoderamiento de la gestión directiva y se contribuya con la transformación a nivel social e individual y al logro de metas institucionales.

Ricaurte y León (2015) de la Universidad de Guayaquil desarrollaron el proyecto con la temática: “La tarea o rol del directivo y su correlación con la práctica pedagógica en el centro educativo privado Santa María de la ciudad de Guayaquil. La investigación buscó concretar el objetivo general que estuvo relacionado con establecer la correlación existente entre las dos variables en el establecimiento educativo. El estudio investigativo fue de tipo correlativo, la población la constituyeron educadores, distribuidos por niveles (inicial 6, primaria 12 y secundaria 26), haciendo un total de 44 maestros, la cual es una muestra intacta, y a quienes se les empleo un instrumento correctamente validado por el criterio de reconocidos expertos y se hizo confiable a través del empleo del Alfa de Cronbach. Además, se utilizó la correlación de Spearman en la evaluación de las suposiciones y se consiguió sustentar que existe correlación entre la gestión directiva con el rol pedagógico. En el proyecto de investigación se llegó a la conclusión la existencia de una relación directa y significativa entre el trabajo administrativo y gerencial que efectúan los directores con las prácticas educativas, y se instituyen alternativas para optimizar la administración educativa de la institución educativa donde se efectúa el estudio. A continuación, se presenta la fundamentación científica y las teorías relacionadas con las variables investigativas. Consecutivamente se señalan las definiciones conceptuales de la variable independiente gestión directiva: Miranda (2016) indica que es concebida como un área administrativa y pedagógica que se centraliza en el direccionamiento transcendental, la cultura organizacional, el



ambiente de trabajo y la gerencia escolar, conjuntamente con los vínculos con el contexto (p. 563).

Shoenfels y Wilcoff (2017) definen a la gestión directiva: The management and institutional horizon area is responsible for guiding, coordinating and articulating institutional and inter-institutional processes, in such a way that the institution always seeks the continuous improvement of educational management as a whole; This requires intentional, systematic and participatory planned actions, with clearly established and shared purposes, goals and objectives. For the achievement of this purpose, the management competition with a great sense of leadership is essential, especially the directors of the institution.

Luego de haber estudiado las diferentes definiciones y conceptos de gestión directiva puedo llegar a la conclusión que corresponde a las labores de las áreas educativa y administrativa, Azizifar et al. (2020) mencionan que tiene la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos; de tal manera, quien desempeñe el rol de directivo, debe tener la capacidad para desempeñarse en todos estos campos y para lo cual debe fortalecer sus conocimientos y preparación profesional. En atención a lo expuesto, manejaremos cuatro dimensiones de la gestión directiva: Planificación, Organización, Dirección, Control, propuestas por Braga (2016). La planeación según Secco (2016): “La planificación es un proceso sistemático donde se establecen los propósitos específicos para conseguir un proyecto; es un patrón metódico que se elabora antes de establecer una operación, con el propósito de gobernarla y dirigirla,” (p. 24).

García, Juárez y Salgado (2018) define a la planificación como: “la primera ocupación administrativa por ser la base fundamental de las demás y que constituye por consiguiente cuáles son los pasos metodológicos a seguir que deben efectuarse y cómo cumplir la misión y visión de una institución u organización” (p.32). Por su parte Saleem et al. (2017) plantean que es primordial la planificación dentro de la gestión de los directivos, ya que compone el primer peldaño en rol administrativa. Sainz De Vicuña (2016), mencionó que la planificación: contiene una herramienta básica para direccionar los procedimientos de enseñanza aprendizaje, para viabilizar las experiencias pedagógicas de forma positiva, con pertinencia y eficacia. La unidad educativa para lograr su desarrollo tiene que efectuar una

adecuada proyección, a fin de conseguir los logros de la institución propuestos en el periodo lectivo (p. 12).

Finalmente se asume como postura científica en esta investigación a Chiavenato quien plantea que la planificación es un proceso secuencial que se encarga de especificar las metas, objetivos y toma de decisiones en la institución educativa (Chiavenato, 2015, p. 46). La organización según el planteamiento de Gutiérrez, Chaparro y Azpillaga (2017) “efectúa una labor muy relevante, debido a que se considera la etapa en que se van a organizar las diversas categorías, con el objetivo de que cada individuo conozca las tareas o funciones específicas a desempeñar, para que no haya intercalación de ocupaciones y conozcan además quienes componen el ámbito de apoyo, de organización, dirección, etc.” (p. 41). Se puede concluir que la organización en las instituciones educativas son los recursos y medios que se emplean en el logro de objetivos y metas planteados por la escuela (Chiavenato, 2015, p. 109).

Encinosa (2015) plantea que la dirección:

Es significativa porque consiente a guiar las actividades y a la vez a distribuir los deberes a efectuar, no se imagina una institución sino existe una persona quien dirija cada una de las acciones o actividades. Añadiendo que todas las tareas, acciones del centro educativo deben ser dirigidas y promocionadas por el personal de dirección del centro escolar, para lo cual es necesario contar con individuos altamente preparados y competentes que contribuyan en la labor educativa (p. 56).

En resumen, la dirección es el compendio de tareas coordinativas, gerenciales y motivacionales por parte de los directivos de la institución educativa (Chiavenato, 2015, p. 130). El control desde la teoría de Pizarro (2015):

Es primordial, porque la estructura educativa, requiere que los directores intervengan en los procesos de gestión pedagógica, administrativa y gerencial, con el objetivo de enmendar errores que no se hayan previsto u que puedan producirse, para mejorar la producción de la organización. En los establecimientos educativos es relevante llevar un proceso de seguimiento y control en las formas de manejar es necesario conocer con el presupuesto, vinculadas a las actividades prácticas, pago de pensiones, pago de bienes y servicios, el desempeño de sus

colaboradores a través de una supervisión, todas estas labores son de competencia de los directivos (p. 9).

Definitivamente, el control es el proceso de evaluación de desempeños y resultados del personal que labora en la institución educativa por parte de los directores (Chiavenato, 2015, p. 231). Como variable dependiente aparece el empoderamiento de los docentes, según Ganibar, Belecina y Ocampo (2019) menciona que va a favorecer la claridad en la comunicación entre los integrantes de una institución, en donde se establezca el paralelismo del proceso de interacción y cada uno de los actores participe de forma activa en función del logro de los objetivos planteados. Gil, Moya y Morcillo (2018) definen al empoderamiento de los docentes:

Empowerment is a multidimensional process of a social nature where leadership, communication and self-directed groups replace the mechanistic pyramid structure with a more horizontal structure where the participation of each and every individual within a system is an active part of the control of the same in order to promote the wealth and the potential of the capacity of the human being that later (p. 32).

Youyan (2015) en su artículo científico define al empoderamiento docente:

Empowerment highlights the individual character from the collective, reflective and transforming of the reality of the person, in such a way that teacher empowerment allows the teacher to reflect and be more critical with their educational practice, and thereby favor teaching. An empowerment education is defined as a democratic critical (p. 15).

Finalmente, Chiavola, Cendrós y Sánchez (2018) define al empoderamiento de los docentes:

Como la función de encomendar poder, así como autoridad a quienes se constituyen en dependientes, además de transmitir el sentimiento de que son propietarios de su trabajo, convirtiéndose además en un importante recurso que es empleado en la eficacia total y también en la reingeniería, siempre considerando elementos que contribuyan al fortalecimiento que conducen a las organizaciones a un desarrollo adecuado. El empoderamiento docente permite que los demás

miembros se sientan cómodos y tengan sentido de posesión, orientación y compromiso para poder conseguir las habilidades demandadas para el puesto. (p. 130).

En atención a lo expuesto, manejaremos cuatro dimensiones del empoderamiento docente: Empoderamiento estructural, Empoderamiento psicológico, empoderamiento pedagógico y empoderamiento participativo, según McBath (2018). El empoderamiento Estructural según Castañeda, Orozco y Rincón, (2015): “basa su estudio en las condiciones del entorno laboral tales como la diversidad, independencia, carga de trabajo, soporte de la distribución y jerarquía dentro del establecimiento educativo; éstas componen las particularidades estructurales del trabajo. De esta manera, para la consecución de los respectivos objetivos institucionales se debe tomar en cuenta el clima laboral”. (p. 12)

Desde la perspectiva de Ramos, Consuegra, Castellanos y Ayala (2016):

En el empoderamiento estructural se debe sustentar el contexto pues, estas son las diferenciaciones que se despliegan en el ambiente del trabajo que no deben por ningún motivo suponer un riesgo tanto para la salud como para la seguridad de los colaboradores las cuales se traducen en una manera de bienestar profesional. Conjuntamente, consiente la instauración de un ambiente donde las personas que pertenecen a las instituciones educativas se sientan cómodas en su área de trabajo, logrando así una formación de calidez para los integrantes del proceso educativo (p.21).

El empoderamiento psicológico según Ramos y Maya (2015) es: La interpretación intelectual que poseen las personas en los cambios del entorno laboral, tomando en cuenta su significado y la capacidad activando el potencial de los empleados. Desde la concepción de Reza y Khalil (2016) mencionan que el empoderamiento psicológico genera cuatro dimensiones correspondencia de valores éticos y morales, patrones conductuales y las obligaciones del trabajo, competitividad en las destrezas de rendimiento, el impacto y la autodeterminación (p. 13). Paredes (2019) menciona que el empoderamiento pedagógico reside en: El dominio de habilidades y conocimientos de especialidad, pero antes y a la vez tiene que ver con las circunstancias formativas y personales de partida, con profundos convencimientos, aptitudes y maneras de imaginar el universo, adaptadas en el

estrato antropológico y social de origen y con las que se pueden alcanzar en el proceso formativo (p. 24).

Nieva y Martínez (2016) hablan del empoderamiento participativo del educador: La manera en que los educadores llegan a conocer y alcanzar las necesidades, así como las demandas y condiciones que existen en la comunidad de la que forma parte, así además como la forma en la que está constituido y tiene participación de la comunidad educativa. Además de atender el mercado laboral, propensión al entendimiento interpersonal, así como a la comunicación eficiente y contribución con sus pares manifestando un comportamiento encaminado a la colectividad (p. 322).

Rao y Mukhopadhyay y Titiyal (2019) fundamentados en la Teoría genética: constructivismo cognitivo de Piaget definen a la epistemología como la rama de la filosofía que se encarga de examinar los fundamentos en los que se apoya la creación de conocimiento. Lambirth y Cabral (2017) consideran que la fundamentación epistemológica tiene por objeto el estudio de los mecanismos, así como de los procesos por los cuales se da el paso de los estados que poseen menor conocimiento a los estados que presentan un conocimiento de mayor avance.

Según Musundire y Dreyer (2019) plantean que la teoría de la administración y supervisión educativa se constituye partiendo de tres elementales ejes disciplinares, relacionados con las ciencias educativas, así como con la teoría administrativa general, además de otras disciplinas, tal como la Economía, asimismo como la Psicología, Sociología de las Ciencias Políticas y, también el Derecho; en consecuencia, la epistemología permite la evaluación si es que una disciplina logró alcanzar el reconocido estatus científico.

La epistemología comprende varias áreas de la ciencia, sean estas psicológica, pedagógica, administración educativa, didáctica, sociológica, entre otras que se relacionan directamente con las variables de la presente investigación gestión directiva y empoderamiento docente, de tal manera se utiliza la fundamentación de varias áreas del conocimiento para brindarle rigor científico y pertinencia a las teorías de la investigación.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de investigación

El tipo de investigación que se consideró es aplicada porque en ella se tuvo que hacer empleo de los instrumentos de recolección de datos a los educadores y se obtuvieron resultados estadísticos que sirvieron para evidenciar el nivel correlacional entre la gestión directiva y el empoderamiento docente, conduciendo sus concernientes sub- dimensiones e indicadores de cada ítems, a través de la aplicación de un cuestionario, con el fin principal de poder establecer la relación entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes. Se estableció como tipo de estudio no experimental debido a que no se modifican de forma intencional las variables, al contrario, se realizó el proceso de observación acorde se exteriorizan en su contexto para posteriormente efectuar el análisis de la situación problemática (Rojas, Marcelo, 2015, p. 12). El diseño de investigación que se utilizó en este estudio es transeccional debido a que se recoge y almacena información o datos en un periodo determinado, de tipo correlacional, puesto que permitió que el indagador examine y analice la relación de hechos y sucesos significativos del contexto, es decir se estudian las variables con el objetivo de comprender el grado en el que está influyendo la variable independiente de la dependiente, y buscar establecer el nivel de correlación en correspondencia con (Carrasco, 2016, p. 73). El esquema de investigación se detalla a continuación: Dónde:

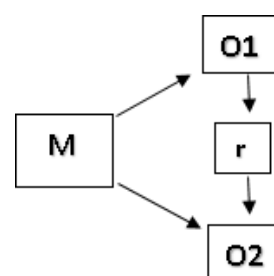
M: Muestra

O<sub>1</sub>: Variable gestión directiva

r: Relación entre las variables de estudio

O<sub>2</sub>: Variable empoderamiento de los docentes

**Figura 1.** Esquema de investigación



El proyecto de investigación se enmarco dentro del enfoque cuantitativo, porque se evaluó las variables y se procesó de forma estadística los resultados que forman parte de la medición en valores de carácter numéricos ya que el adelanto tecnológico - científico de la sociedad moderna se debe precisamente a ser capaz de calcular o medir cada vez con mayor precisión y confiabilidad, los productos de estas variables. Según Hernández et al. (2015, p.5): “El enfoque de cuantificación emplea la obtención y procesamiento de la información para aprobar o rechazar las

hipótesis, fundamentándose en el análisis estadístico y valoración numérica, para determinar esquemas de conducta nominal y realizar experimentos con fuentes teóricas - científicas”.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Continuamente se analizó las variables investigativas y su operacionalización, la variable independiente considerada en esta investigación es la gestión directiva. Es considerada como un área pedagógica y administrativa que tiene como finalidad el direccionar de forma estratégica y gerencial el centro educacional, prevaleciendo el enfoque cultural y los valores institucionales, el clima laboral y el mandato escolar, además de los vínculos con el contexto, en este enfoque, se posibilitó que el administrador de la institución o directivo establezcan, desenvuelvan y valoren la labor gerencial de la escuela (Miranda, 2016, p. 563). La gestión directiva, se determina por 3 indicadores por cada dimensión y 4 dimensiones, los cuales se indagan a través del cuestionario integrado por 48 ítems, con 4 opciones de respuesta: totalmente de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1). Por su parte la variable dependiente corresponde al empoderamiento de los docentes.

Amaya et al. (2018) afirman que el empoderamiento docente:

“Es un conjunto de procesos o tareas que consienten a concientizar a los docentes sobre sus capacidades y habilidades profesionales, es decir permite realizar una autoevaluación de desempeño laboral, desde lo cual contribuye su labor para evolucionar y transfigurar el entorno educativo; dentro del empoderamiento docente aparecen las dimensiones que trascienden a lo individual y profesional, traspasando así de incrementar los niveles de autoestima, confianza, capacidad del individuo y autodeterminación para responder de forma eficaz y efectiva a las diversas necesidades educativas, a otras tareas comunitarias en el proceso de interacción social con los actores de la comunidad educativa” (p. 3).

El empoderamiento docente, se determinó por 3 indicadores por cada dimensión y 4 dimensiones, los cuales se indagan a través del cuestionario integrado por 48 ítems, con 4 opciones de respuesta: totalmente de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

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

Siguiendo el proceso investigativo corresponde mencionar la población, muestra y muestreo, desde la concepción de Rojas (2016): “el universo o grupo poblacional de un estudio investigativo es el conglomerado de la mayoría de las posibilidades que coincidan con una sucesión de determinaciones, o en sí, el encadenamiento de mecanismos o generadores de información que integran una masa de individuos” (p. 60). El criterio de inclusión, es decir las particularidades específicas que deben tener los individuos objeto de estudio (Iglesias y Cortés, 2017, p. 79), para este tema, son todo el personal docente y directivo contratados y con nombramientos definitivos y provisionales que laboran en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría”, durante el periodo lectivo 2020 – 2021, por lo tanto, la población es inclusiva. En el presente proyecto de investigación se trabajó con todos los educadores y directivos por ser un muestreo censal, por lo tanto, no se consideran criterios de exclusión. Se monopolizó el muestreo no probabilístico debido a la cantidad de la población que no es muy amplia. Según Briones et al (2015): El tipo de muestreo no probable se determina porque cada componente que integra el grupo poblacional tiene misma oportunidad de ser considerada para establecer y delimitar el universo de estudio (p. 115). Por su parte, Hernández (2015) indica que son los datos que se han recogido de una muestra que añade de forma integral la naturaleza en estudio, entregada a la cantidad que es pequeña (p. 82). Por ser un tipo de muestra pequeña el tipo de muestreo es no probabilístico censal, esto se refiere a que el grupo poblacional será beneficiario de la investigación. En relación a lo anterior, este estudio investigativo se desarrolló con un grupo poblacional conformado por 38 docentes y 5 directivos, quienes manifestaron su percepción y consideraciones sobre el nivel que existe en la labor del directivo y el empoderamiento de los educadores.

**Tabla N. 1** Distribución de la población de la Unidad Educativa

IE	Docentes	Directivos	Total
Unidad Educativa “Fe y Alegría”	38	5	43
TOTAL	38	5	43



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

A continuación, se mencionan los instrumentos y técnicas de recolección de datos. Según Valcárcel y Comas (2015) describe a la Técnica de la siguiente manera: “Compendio de pautas y reglas que orientan las tareas que efectúan los indagadores o expertos en cada una de las etapas y procesos investigativos” (p.22). En este estudio se utilizará como técnica de recolección de datos para ambas variables la encuesta, la misma que según Arias (2016):

“Es una técnica que adquiere como finalidad recabar datos estadísticos de los grupos en análisis o de la muestra examinada, en relación a un tema específico, adicionalmente reside en mostrar a los encuestados un bosquejo que contiene una serie coherente y ordenada de interrogantes planteadas con precisión, objetividad y claridad para que sean solventadas de igual forma (p. 318).

En este caso se aplicó la misma técnica para ambas inconstantes del estudio. Los instrumentos de recolección de información son el conglomerado de herramientas que contribuyen al indagador para que pueda realizar el proceso investigativo acerca de los sujetos en estudio y recolectar de ellos información y datos, además establecen elementos básicos que facilitan la búsqueda obtenida de las fuentes consultadas (Troncoso y Amaya, 2017, p. 329). Considerando el planteamiento anterior puedo acotar que la herramienta de obtención de datos involucra que debemos de emplear una escala de cálculo utilizable y conforme con lo que estamos desarrollando, los instrumentos de evaluación deben de tener la característica de validez y confiabilidad. El instrumento que se consideró en esta investigación es el cuestionario de preguntas. Escofet et al. (2016) lo define: “Recurso investigativo que reside en un conjunto de interrogantes y otras indicaciones con la finalidad de obtener información de los datos consultados. Aunque frecuentemente están bosquejados para poder efectuar un análisis descriptivo de las contestaciones, no es siempre es el caso” (p. 929).

Para la eficacia de contenido de las herramientas de validación, se determinó mediante la evaluación de investigadores a los cuales se les brindó los objetivos, la matriz de consistencia del trabajo investigativo, las instrucciones de la

escala, así como la organización y distribución del presente instrumento. El juicio de expertos orientó el encadenamiento de las preguntas que debe tener entre cada indicador y dimensión. Cabe destacar que los especialistas en el tema darán su punto de vista y orientaciones metodológicas para optimizar la herramienta, corregir errores en el contenido, todas las recomendaciones y sugerencias brindadas por los expertos serán consideradas para la conformación definitiva de los instrumentos evaluativos. Uno de los autores más citados en el campo de la investigación científica es Day (2015) quien menciona que la fiabilidad se refiere a la “persistencia de los datos obtenidos, o de las apreciaciones recabadas en los instrumentos” (p. 40). Con respecto a la fiabilidad se determinó por el análisis del Alfa de Cronbach (Programa SPSS), se considerarán los criterios propuestos por George y Mallery (2015) que establece que la confiabilidad es aceptable cuando es mayor 0,5 siendo excelente (mayor a 0,9), buena (entre 0,8 y 0,9), aceptable (entre 0,7 y 0,8), débil (entre 0,6 y 0,7) y pobre (entre 0,5 y 0,6). Para determinar la confiabilidad del instrumento, que permite recoger datos de la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes, se tomó como prueba piloto a 43 profesores de la antes mencionada casa de estudio. Donde se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla N.2 Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	43	97,7
	Excluidos(a)	1	2,3
	Total	44	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla N.3 Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	2

En la Tabla 4 se puede observar el resumen del procesamiento de los casos obteniendo como resultado 43 válidos con el 98% y 1 excluido equivalente al 2%. Según la Tabla 5, se observa que valor del coeficiente de alfa de Cronbach es 0,94 para ambos instrumentos, este valor según George y Mallery (1995), indica una confiabilidad excelente. Así mismo, para determinar la confiabilidad de los instrumentos, gestión directiva y empoderamiento de los docentes, se realizó una prueba piloto en una muestra de 43 docentes de la institución en estudio.

### **3.5. Procedimientos**

Los procedimientos estadísticos representan el método de recolección de datos, el manejo e intervención de las variables y el proceso de organización institucional requerido para la ejecución de las tareas investigativas. Para el proceso de la información estadística del presente estudio investigativo se realizó las acciones siguientes en las que se resaltó la codificación, puesto que mediante la codificación se pudo organizar y ordenar la información y los ítems de preguntas, en relación al procedimiento estadístico de la tabulación que fue utilizada, lo que permitió la distribución de los datos obtenidos. La tabulación: por medio de esta técnica se pudo diseñar la matriz de información y las tablas estadísticas mediante la tabla de frecuencia descriptiva y numérica. Cabe precisar que los cuadros fueron presentados de forma clara, así como los resultados, de forma específica, otorgando atención a las distintas opciones de respuesta para cada ítem, además de la frecuencia que se observa y el porcentaje respectivo. Se ha empleado también las escalas de medición, en relación al tipo de variable, siendo esta la ordinal, la misma que permite la distinción entre los diferentes valores numéricos que posee la variable, llegando a jerarquizarlas por medio de categorías. Todo lo señalado consiente el establecimiento de un orden que tienen un valor y otro, en tal razón que cualquiera que forma parte de ellos tiene una mayor valoración que el que precede, así como menor del que antecede.

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

El método según Guachi (2017) es: “La forma o manera de proceder o de hacer algo para conseguir un objetivo y contiene una variedad de procedimientos u objetivos específicos que dirigen el trabajo” (p. 10). La metodología para recabar los datos que se empleó en esta investigación es deductiva, sirvió para interpretar los resultados estadísticos que se procesaron con el paquete de estadística SPSS versión 23.0 en español, para lo cual se tabuló y validó los instrumentos con el Alpha de Cronbach, empleando la proporción de la muestra, luego se elaboró los cuadros y representaciones estadísticas, brindando el cumplimiento de los propósitos proyectados. De la misma manera se utilizó el estadístico de correlación

rho de Spearman, lo que permitió establecer los nexos que existen entre la labor directiva y el empoderamiento de los docentes.

### **3.7. Aspectos éticos**

El personal directivo y docente quienes serán encuestados desarrollarán los instrumentos de forma incógnita, lo que consintió contestar los baremos de preguntas de forma autónoma sin influencias ni atribuciones, respetando su libertad de expresión y criterio. Los datos obtenidos fueron examinados y valorados se dieron a conocer a los directivos, a fin de que ellos los consideren realicen las correcciones pertinentes con el propósito de que los docentes tengan la capacidad y actitud de ejercer en algún momento la gestión directiva y por su parte los directivos estén preparados y cumplan todas sus gestiones de la planificación, organización, dirección y control. La autora del presente estudio investigativo cumplió con todos los parámetros contemplados en el reglamento de la Universidad César Vallejo.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción de los resultados

En el presente apartado se describió los resultados de la investigación, para ello se va presentar las tablas y figuras respectivamente.

**Objetivo general:** Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes.

**Tabla N.4 Gestión directiva y empoderamiento de los docentes**

		EMPODERAMIENTO DE LOS DOCENTES									
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		f	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
GESTIÓN DIRECTIVA	Totalmente acuerdo	18	42%	4	9%	3	7%	0	0%	25	58%
	De acuerdo	5	9%	3	7%	2	5%	2	5%	12	26%
	En desacuerdo	2	7%	2	5%	0	0%	0	0%	4	12%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	2	4%
	Total	25	58%	10	23%	5	12%	3	7%	43	100%

*Fuente: Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría".*

**Interpretación:** Según los resultados estadísticos descriptivos de la tabla 6 para determinar la relación que existe entre las variables en estudio se consideraron los criterios de 43 docentes de la Unidad Educativa, en la gestión directiva 25 educadores contestaron totalmente de acuerdo con el 58%, expresando que la labor que realizan los directivos debe ir de la mano con el empoderamiento de los docentes, 12 profesores con el 26% respondieron de acuerdo, 4 con el 12% en desacuerdo y 2 correspondiente al 4% totalmente en desacuerdo. En el empoderamiento de los docentes 25 estuvieron totalmente de acuerdo 58% en que los docentes deben de estar preparados de forma académica y profesional para asumir el cargo de directivo con responsabilidad, el 23 % se manifestaron de acuerdo, 12% en desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo. Concluyendo que la escala con mayor porcentaje de valoración es totalmente de acuerdo en ambas variables.

**Objetivo específico 1:** Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes.

**Tabla N.5 Gestión directiva y dimensión estructural del empoderamiento de los docentes**

		EMPODERAMIENTO ESTRUCTURAL									
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
GESTIÓN DIRECTIVA	Totalmente de acuerdo	20	47%	5	11%	3	7%	0	0%	28	65%
	De acuerdo	5	12%	2	5%	2	5%	1	2%	10	23%
	En desacuerdo	2	5%	1	2%	0	0%	0	0%	3	7%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	2	5%
	Total	27	64%	9	20%	5	12%	2	4%	43	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría".

**Interpretación:** Según los resultados estadísticos descriptivos de la tabla 7 para determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes se consideraron los criterios de 43 docentes de la Unidad Educativa, 27 educadores contestaron totalmente de acuerdo con el 64%, considerando que los docentes deben de tener un buen nivel de empoderamiento estructural para asumir funciones de administración o gerencia de la educación, 9 profesores con el 20% respondieron de acuerdo, 5 con el 12% en desacuerdo y 2 correspondiente al 4% totalmente en desacuerdo. Concluyendo que la escala con mayor porcentaje de valoración es totalmente de acuerdo.

**Objetivo específico 2:** Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes.

**Tabla N.6 Gestión directiva y dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes**

		EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO										
		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en		Total		
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
GESTIÓN DIRECTIVA	Totalmente de acuerdo	19	44%	6	14%	2	5%	0	0%	27	62%	
	De acuerdo	6	14%	2	5%	2	5%	2	5%	12	28%	
	En desacuerdo	1	5%	1	2%	0	0%	0	0%	2	5%	
	Totalmente en desacuerdo	0	2%	1	2%	0	0%	1	2%	2	5%	
	Total	26	65%	10	23%	4	10%	3	7%	43	100%	

desacuerdo

*Fuente: Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría".*

**Interpretación:** Según los resultados estadísticos descriptivos de la tabla 8 para determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes se consideraron los criterios de 43 docentes de la Unidad Educativa, 26 educadores contestaron totalmente de acuerdo con el 65%, considerando que es necesario que los docentes cuenten con un nivel apropiado de empoderamiento psicológico para que controlen sus emociones y sentimientos de forma asertiva dentro y fuera del ámbito educativo y de esa forma contribuya a la gestión directiva, 10 profesores con el 23% respondieron de acuerdo, 4 con el 10% en desacuerdo y 3 correspondiente al 7% totalmente en desacuerdo. Concluyendo que la escala con mayor porcentaje de valoración es totalmente de acuerdo.

**Objetivo específico 3:** Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes.

**Tabla N.7 Gestión directiva y dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes**

		EMPODERAMIENTO PEDAGÓGICA						Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo			
		20	47% 5	11% 3	7% 0	0% 28	65%	
GESTIÓN DIRECTIVA	Totalmente de acuerdo	5	12% 2	5% 2	5% 1	2% 10	23%	
	De acuerdo	2	5% 1	2% 0	0% 0	0% 3	7%	
	En desacuerdo	0	0% 1	2% 0	0% 1	2% 2	5%	
	Totalmente en desacuerdo	27	64% 9	20% 5	12% 2	4% 43	100%	
	Total	20	47% 5	11% 3	7% 0	0% 28	65%	

Fuente: Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría".

**Interpretación:** Según los resultados estadísticos descriptivos de la tabla 9 para determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes se consideraron los criterios de 43 docentes de la Unidad Educativa, 20 educadores contestaron totalmente de acuerdo con el 47%, considerando que es necesario que los docentes cuenten con un nivel apropiado de empoderamiento pedagógico mediante la aplicación de estrategias metodológicas, pedagogías constructivistas, utilización de recursos didácticos y tecnológicos e inclusión del proceso de evaluación, autoevaluación y heteroevaluación en las sesiones de clase, 5 profesores con el 11% respondieron de acuerdo, 3 con el 7% en desacuerdo y ninguno 0% estuvo totalmente en desacuerdo. Concluyendo que la escala con mayor porcentaje de valoración es totalmente de acuerdo.



**Objetivo específico 4:** Determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes.

**Tabla N.8 Gestión directiva y dimensión participativa del empoderamiento de los docentes**

		EMPODERAMIENTO PARTICIPATIVO						Totalmente en desacuerdo	Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total			
		f	%	fi	%	fi	%fi	%fi	%
GESTIÓN DIRECTIVA	Totalmente de acuerdo	18	42%	4	9%	3	7%0	0%25	58%
	De acuerdo	5	9%	3	7%	2	5%2	5%12	26%
	En desacuerdo	2	7%	2	5%	0	0%0	0%4	12%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	2%	0	0%1	2%2	4%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>58%</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>	<b>3</b>	<b>7%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría".

**Interpretación:** Según los resultados estadísticos descriptivos de la tabla 10 para determinar la relación que existe entre la gestión directiva y la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes se consideraron los criterios de 43 docentes de la Unidad Educativa, 25 educadores contestaron totalmente de acuerdo con el 58%, considerando que es necesario que los docentes cuenten con un nivel apropiado de empoderamiento participativo, integrándose y participando en las actividades que organiza la institución y la comunidad educativa en general, para asumir con responsabilidad el reto de dirigir un establecimiento educativo, 10 profesores con el 23% respondieron de acuerdo, 5 con el 12% en desacuerdo y 3 educadores con el 7% estuvieron totalmente en desacuerdo. Concluyendo que la escala con mayor porcentaje de valoración es totalmente de acuerdo.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

El análisis inferencial corresponde a la contratación de la hipótesis, teniendo en cuenta que la presente investigación consta de 5 hipótesis, 1 general y 4 específicas las cuales fueron comprobadas por medio de análisis inferencial, para lo cual se hará el uso del programa SPSS versión 23.0, aplicando el estadígrafo coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuya valoración se presenta en la figura siguiente:

$$Rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Figura 2.** Fórmula de contrastación de hipótesis. Fuente: Elaboración propia.

### Prueba de normalidad

La prueba de normalidad se realizó para determinar si los datos de la investigación presentan distribución normal o no normal, porque esta prueba permite determinar el tipo de prueba a realizar, ya sea paramétricas o no paramétricas. En la presente investigación se hizo la prueba de Kolmogórov-Smirnov, ya que se precisa que el número de datos constituye ser mayor que 50, como se evidencia en los resultados obtenidos en el análisis con el SPSS, observándose que en el instrumento de la variable (1) “Gestión directiva”, el nivel de significancia observado es menor que 0,05 (0,02 > 0,05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0), es decir que los datos recogidos del instrumento (1) tienen una distribución de contraste normal. Para el instrumento de la Variable (2) “Empoderamiento de los docentes” es menor que 0,05 (0,03 > 0,05), es decir que se acepta la hipótesis positiva, por lo tanto, el instrumento tiene una distribución de contraste normal. Con estos resultados se infiere que la prueba de Hipótesis será una prueba no paramétrica

**Tabla N. 9 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

VARIABLE Y VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA		EMPODERAMIENTO DE LOS DOCENTES	
N		43	43
Parámetros normales (a,b)	Media	1,9748	2,1812
	Desviación ,50632		,4574
Diferencias más extremas	típica		
	Absoluta	,151	,152
	Positiva	,151	,152
	Negativa	-,119	-,103
Z de Kolmogorov-Smirnov		,989	,997
Sig. asintót. (bilateral)		,002	,003

- a. La distribución de contraste es la Normal.
- b. Se han calculado a partir de los datos.

La significancia asintótica bilateral para el instrumento de la variable (1) es igual a 0,02 menor que 0,05 por lo tanto los datos tienen una distribución normal, y de la variable (2) es igual a 0,03, este es menor a 0,05, entonces se determina que los datos del instrumento de la variable (2) tienen una distribución normal. Estos resultados permitieron tomar la decisión de realizar la prueba de hipótesis con el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman.

La contrastación de la hipótesis se efectuó haciendo uso del programa estadístico SPSS versión 23.0, usando el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Respetando la regla de decisión siguiente: se aceptó la hipótesis alterna negando la hipótesis nula, solo cuando el valor de la significancia bilateral supere al 0,05 valor que indica el error máximo permitido. De lo contrario, es decir, si el valor de la significancia es mayor que 0,05 se aceptará la hipótesis nula rechazando la alterna.

#### **4.2.1 Prueba de hipótesis general**

HG: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

HO: No existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

**Tabla N. 10 Correlaciones de las variables**

Rho de Spearman		VARIABLE X	VARIABLE Y
		GESTIÓN	EMPODERA
		DIRECTIVA	MIENTO DE
			LOS
			DOCENTES
	VARIABLE X	Coefficiente de	
		correlación	
DIRECTIVA		Sig. (bilateral)	
		N	
VARIABLE Y	EMPODERAMIENTO DE LOS	Coefficiente de	
DOCENTES		correlación	
		Sig. (bilateral)	
		N	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 12 se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,844 y el valor de la significancia bilateral es de 0,01, valor que es inferior de 0,05, por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se produce la aceptación de la hipótesis alternativa, concluyéndose que la gestión directiva se relaciona significativamente con el empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020. Esta relación implica que una si existe una buena gestión directiva, en consecuencia le corresponde un buen empoderamiento de los docentes.

#### 4.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

H1: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento estructural de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

HO: No existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento estructural de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

**Tabla N. 11 Correlaciones entre la gestión directiva y el empoderamiento estructural**

	VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA	EMPODERAMIENTO ESTRUCTURAL
Rho de Spearman	VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA	EMPODERAMIENTO ESTRUCTURAL
	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	,859(**)
	N	,001
	43	43
	EMPODERAMIENTO ESTRUCTURAL	Coeficiente de correlación
		,859(**)
		1,000
		Sig. (bilateral)
		,001
		.
		N
		43
		43

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 13 se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,859 y el valor de la significancia bilateral es de 0,01, valor que es inferior de 0,05, y se considera el rechazo a la hipótesis nula, aceptándose por consiguiente la hipótesis alternativa y se concluye: la gestión directiva se relaciona significativamente con el empoderamiento estructural de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020. Esta relación implica que ante una buena gestión directiva le debe corresponder un buen empoderamiento estructural de los docentes.

### 4.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

H2: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento psicológico de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

H0: No existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento psicológico de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

**Tabla N. 12 Correlaciones entre la gestión directiva y el empoderamiento psicológico**

Rho de Spearman	VARIABLE X GESTION	Coeficiente de	EMPODERA	
			VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA	MIENTO PSICOLÓGI CO
	DIRECTIVA	correlación	1,000	,783(**)
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	43	43
	EMPODERAM IENTO PSICOLOGIC O	Coeficiente de correlación	,783(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 14 se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,783 y el valor de la significancia bilateral es de 0,01, valor que es inferior de 0,05, rechazándose la hipótesis nula y en contraste se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que la gestión directiva se relaciona significativamente con el empoderamiento psicológico de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020. Esta relación implica que cuando existe una buena gestión directiva lo correspondiente estaría relacionado con un buen empoderamiento psicológico de los docentes.

#### 4.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

H3: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento pedagógico de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

HO: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento pedagógico de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

**Tabla N. 13 Correlaciones entre la gestión directiva y el empoderamiento pedagógico**

Rho de Spearman	VARIABLE X GESTION	Coeficiente de	VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA	EMPODERA MIENTO PEDAGÓGI CO
	DIRECTIVA	correlación	1,000	,788(**)
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	43	43
	EMPODERAMIENTO PEDAGÓGICO	Coeficiente de correlación	,788(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 15 se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,788 y el valor de la significancia bilateral es de 0,01, valor que es inferior de 0,05, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa, concluyéndose que la gestión directiva se relaciona significativamente con el empoderamiento pedagógico de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020. Esta relación reconoce que a una buena gestión directiva le es correspondiente un buen empoderamiento pedagógico de los docentes.



#### 4.2.5 Prueba de hipótesis específica 4

H4: Existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento participativo de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

H0: No existe relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y la dimensión empoderamiento participativo de los docentes en una Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020.

**Tabla N. 14 Correlaciones entre la gestión directiva y el empoderamiento participativo**

		VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA		EMPODERAMIENTO PARTICIPATIVO
Rho de Spearman	VARIABLE X GESTIÓN DIRECTIVA	Coefficiente de correlación	1,000	,813(**)
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	43	43
	EMPODERAMIENTO PARTICIPATIVO	Coefficiente de correlación	,813(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	43	43

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la Tabla 16 el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,813 y el valor de la significancia bilateral es de 0,01, valor que es inferior a 0,05 error máximo permitido, por lo tanto la hipótesis nula es rechazada y la hipótesis alternativa es aceptada; asimismo, se concluye que el liderazgo del director se relaciona significativamente con el empoderamiento participativo de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020. Esta relación tiene una implicancia en que a una buena gestión directiva debe corresponderle un buen empoderamiento pedagógico de los docentes.

## V. DISCUSIÓN

En relación a los resultados que se han obtenido en referencia al objetivo general e hipótesis general, se precisa la existencia de relación significativa entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes, tal como lo señala los resultados encontrados en los cálculos estadísticos de correlación de Spearman  $\rho = 0,844$  y Sig. (Bilateral)  $= 0,01 < 0,05$ , por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y, por otra parte, la hipótesis alternativa es aceptada, concluyendo que la gestión directiva se relaciona significativamente con el empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” de Guayaquil Ecuador, 2020. Esta relación implica que una buena gestión directiva le corresponde un buen empoderamiento de los docentes.

Como señala Escobar (2015), por medio de una investigación concluye que si existe una adecuada gestión por parte del personal directivo basada en la planificación, organización, dirección y control del centro educativo los docentes mejorarán su liderazgo o empoderamiento en el ámbito estructural, psicológico, pedagógico y participativo. Con respecto a la hipótesis específica<sup>1</sup> se ha obtenido una correlación de Spearman  $\rho = 0,859$  y Sig. (Bilateral)  $= 0,01 < 0,05$ , por lo tanto, se rechazó a la hipótesis nula y se aceptó a la hipótesis alternativa y se concluyó que existe relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes.

Como señala Farfán y Reyes (2017) la gestión directiva es un proceso recíproco entre los directivos, líderes y docentes, con el fin de cumplir plenamente la misión y concretar la visión de la institución, además el autor recomienda que el proceso de ejercicio de liderazgo es importante tener en consideración los factores culturales, ya que estos se afectan mutuamente. Con respecto a la hipótesis específica 2 se ha obtenido una correlación de Spearman  $\rho = 0,783$  y Sig. (Bilateral)  $= 0,01 < 0,05$ , por tal razón la hipótesis nula es rechazada y se produce la aceptación de la hipótesis alternativa, llegando a la conclusión de que existe relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes.

Silva, Gandoy y Lara (2015), mencionan que el sistema educativo, por mucho

tiempo estuvo en mano de los directivos con figuras autocráticos, tradicionales, exigiendo cumplir las normas ya establecidas, es decir imponiendo reglas instituciones de manera rígida, además señala que es necesario que los docentes controlen sus emociones y sentimientos hacia los demás, actuando con principios éticos y morales dentro y fuera del contexto educativo. Con respecto a la hipótesis específica 3 se ha obtenido una correlación de Spearman  $\rho = 0,788$  y Sig. (Bilateral)  $= 0,01 < 0,05$  se rechaza a la hipótesis nula y se acepta a la hipótesis alternativa y se concluye que existe relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes.

Chiavola, Cendrós y Sánchez (2018), señalan que es sumamente importante que un director tome la conciencia de su liderazgo, que inspire respeto de los subordinados. Considerando que un líder debe dominar todas las funciones y competencias pedagógicas de planificación de documentos curriculares, informes, evaluaciones de desempeño. Finalmente, la hipótesis específica 4 se ha obtenido una correlación de Spearman  $\rho = 0,813$  y Sig. (Bilateral)  $= 0,01 < 0,05$ , rechazándose de esta manera la hipótesis nula y, por otra parte, aceptándose la hipótesis alternativa y, se llegó a la conclusión de que existe relación significativa entre la gestión directiva y la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes. León (2018) expresa que el empoderamiento participativo es un elemento fundamental en la labor educativa de los docentes porque permite interactuar, colaborar, relacionarse, compartir conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias con los diferentes actores que integran el proceso educativo.

## VI. CONCLUSIONES

Primero. La gestión directiva se relaciona significativamente con el empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” Guayaquil Ecuador, 2020, como evidencia de ello el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,844 y el valor de la significancia bilateral es 0,01 valor que es menor a 0,05, por ello, se llegó a tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alterna.

Segundo. La gestión directiva se relaciona significativamente con la dimensión estructural del empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” Guayaquil Ecuador, 2020, como evidencia de ello el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,859 y el valor de la significancia bilateral es 0,01 valor que es menor a 0,05, por ello, se llegó a tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alterna.

Tercero. La gestión directiva se relaciona significativamente con la dimensión psicológica del empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” Guayaquil Ecuador, 2020, como evidencia de ello el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,783 y el valor de la significancia bilateral es 0,01 valor que es menor a 0,05, por ello, se llegó a tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alterna.

Cuarto. La gestión directiva se relaciona significativamente con la dimensión pedagógica del empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional Fe y Alegría” Guayaquil Ecuador, 2020, como evidencia de ello el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,788 y el valor de la significancia bilateral es 0,01 valor que es menor a 0,05, por ello, se llegó a tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alterna.

Quinto. La gestión directiva se relaciona significativamente con la dimensión participativa del empoderamiento de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional “Fe y Alegría” Guayaquil Ecuador, 2020, como evidencia de ello el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,813 y el valor de la

significancia bilateral es 0,01 valor que es menor a 0,05, por ello, se llegó a tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alterna.

## VII. RECOMENDACIONES

Primero. Al personal directivo de la institución educativa Fiscomisional, necesita mejorar la participación activa junto al personal administrativo y docentes para contribuir a la labor del proceso enseñanza aprendizaje.

Segundo. A los administradores del centro educativo, contribuir la formación del liderazgo en los directivos, puesto que faltan directores con liderazgo transformador y que cumplan a cabalidad con las funciones gerenciales de planificación, así como también, organización, dirección y, además, control de la institución educacional.

Tercero. A los directivos de la institución en estudio, participar activamente en la evaluación del personal docente, administrativo y de servicio en su mención para que se evidencie transparencia y eficacia laboral de los docentes en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Cuarto. A los docentes mejorar el empoderamiento en los ámbitos estructural, psicológico, pedagógico y participativo para estar preparados y competentes al asumir algún cargo directivo o de administración y supervisión de la educación.

Quinto. A los lectores y profesionales en general, realizar investigaciones posteriores en la misma área del conocimiento con el fin de generalizar los resultados obtenidos en la investigación y proponer alternativas de soluciones altamente competentes y eficaces.

## REFERENCIAS

- Amaya, Zuñiga, Salazar, & Ávila. (2018). Empoderar a los profesores en su quehacer académico a través de certificaciones internacionales en competencias digitales. *Apertura*, 10(1), 3. doi:<http://dx.doi.org/10.32870/Ap.v10n1.1174>.
- Angulo. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/963>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica, sexta edición*. Caracas, Venezuela: Episteme. Obtenido de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/el-proyecto-de-investigaci%C3%93n-6ta-ed.-fidias-g.-arias.pdf>
- Azizifar, A., Naghipour, S., Mohamadian, F., Veisani, Y., Cheraghi, F., & Aibod, S. (2020). Investigating the Relationship between Iranian EFL Teachers' Empowerment and their Self-Efficacy as a Consequence for their Educational Improvement. *Journal of education and health promotion*, 9, 80. [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_354\\_19](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_354_19)
- Braga (2016). Empowering teachers to implement innovative content in physical education through continuous professional development. *Journal Teacher Development*, Vol. 6, Núm 3, page 288-306. <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1235608>
- Briones, Hoyos, Sandoval, Delgado, Correa, Puerta, & Restrepo. (2002). *Metodología de la investigación científica cuantitativa aplicada a las ciencias sociales*. (Vol. 115). Bogotá Colombia: Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social.
- Carrasco. (2015). *Pautas metodológicas para diseñar y elaborar un proyecto de investigación (tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de [http://especializada.unsaac.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11851&query\\_desc=au%3A%22Carrasco%20Diaz%20Sergio%22](http://especializada.unsaac.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11851&query_desc=au%3A%22Carrasco%20Diaz%20Sergio%22)

- Castañeda, Orozco, & Rincón. (2015). "Empoderamiento", una utopía posible para reconstruir la humanización en unidades de cuidado crítico. *Hacia la Promoción de la Salud*, 20(1), 13-3. doi:<https://dx.doi.org/10.17151/hpsal.2015.20.1.2>
- Catagña. (2017). *Cómo influye el liderazgo en el rendimiento académico en los estudiantes del bachillerato de la Unidad Educativa "Eduardo Salazar Gómez" del distrito metropolitano de Quito en el periodo 2016- 2017*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11462/1/T-UCE-0010-1858.pdf>
- Chiavenato. (2015). *Administración del personal*. Lima, Perú: Mc Graw Hill.
- Chiavola, Cendrós, & Sánchez. (2018). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 130 - 143.
- Cóndor-Quimbita, B. y Remache-Bunci, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Revista Cátedra*, 2(1), 116-131.
- Cortés, & Iglesias. (20). *Generalidades sobre metodología de la investigación* (Vol. 79). México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Day, R. (2015). *Como escribir y publicar trabajos científicos tercera edición*. Washington, DC 20037, EUA: Organización Panamericana de la Salud.
- Escofet, Folgueiras, Luna, & Palou. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para la valoración de proyectos de aprendizaje-servicio. *Revista mexicana de investigación educativa*. , 21(70), 929-949. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662016000300929](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662016000300929)
- Estupiñan. (2017). El empoderamiento para la gestión directiva en la Unidad Educativa. *ROCA. Revista científico - educacional de la provincia Granma.*, 13(4), 1-12. doi:2074-0735
- Fabara. (2015). *La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Obtenido de



<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11036/1/La%20situacion%20de%20los%20directivos%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en%20el%20Ecuador.pdf>

Farfán & Reyes (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Rencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>

Ganiban Ronald, Rene R Belecina, Jose M Ocampo, Jr. (2019). Antecedents of Teacher Empowerment. *International Journal for Educational Studies*, Vól. 11, Núm 2. <https://doi.org/10.2121/edu-ijes.v11i2.1124>

García, Juarez, & Salgado. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Rev. Cubana Edu. Superior*, 31(2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016)

George, D., & Mallery, P. (2015). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0*. Boston:: update (4thed.). Allyn & Bacon.

Gil, A., Moya, B., & Morcillo, J. (2018). Impact of Teacher Empowerment on Innovation Capacity. *Preprints*, 60(1). doi:(doi: 10.20944/preprints201806.0081.v1).

Guachi. (2017). Estudio de los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en bibliotecología y ciencia de la información. *Revista Española de Documentación Científica*, 40(2), 1-13. doi:ISSN-L:0210-0614. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2017.2.1333>

Gutiérrez, Chaparro, & Azpillaga. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación educativa*, 17(74), 41-59. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732017000200041&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200041&lng=es&tlng=es).

Hernández, Fernández, & Baptista. (2015). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

- Hernandez, S. (2015). *Metodología de la investigación científica sexta edición*. México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Iglesias, A., Esperón, J., & Solís, F. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. . *Revista Cubana de enfermería en investigaciones*, 34(1). Obtenido de Recuperado de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>
- Lee, Youyan (2015). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Research Article*, Volume: 45 issue: 2, page(s): 260-283. <https://doi.org/10.1177/1741143215578448>
- Lambirth Andrew & Cabral Ana (2017) Issues of agency, discipline and criticality: an interplay of challenges involved in teachers engaging in research in a performative school context, *Educational Action Research*, 25:4, 650-666, DOI: 10.1080/09650792.2016.1218350
- León, D. (2018). *Liderazgo y empoderamiento*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/DeLeon-Pablo.pdf>
- López y López (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, Vol. 40 (Nº 36), Pág. 3 <http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/19403603.html>
- McBath, Gabrielle (2018). L.K-12 Learning Theory: Understanding Conditions of Empowerment and Conflict Resolution. *Journal on School Educational Technology*, v14 n1 p52-57 Jun-Aug 2018. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1198758>
- MINEDUC. (2015). *Autoevaluación institucional*. Ministerio de Educación del Ecuador, Quito. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Autoevaluacion-educativa.pdf>

- Miranda. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562 - 589. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es).
- Montalvo, & Carvajal. (2019). *La gerencia directiva en el desempeño académico de los estudiantes de la básica media*. Guayaquil.
- Musundire Austin & Dreyer Johannes M. (2019) Effectiveness of the Clinical Supervision Strategy as a Tool for Improving Teaching Quality: Perceptions of South African School-Based Managers and Educators, *Africa Education Review*, 16:2, 109-125, DOI: 10.1080/18146627.2018.1454841
- Nieva, & Martínez. (2016). Una nueva mirada sobre la formación docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 14-21. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-362](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-362)
- Ojeda. (2015). *Influencia de la planificación estratégica y el empowerment en el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa "Juana Alarco de Dammert", Miraflores, lima, 2015 (tesis doctoral)*. Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1620/TD%20CE%201612%20O1%20-%20Ojeda%20Parra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes. (2019). Dimensiones pedagógicas que configuran las prácticas de aprendizaje-servicio. *Páginas de Educación*, 12(2), 23-42. Epub 01 de diciembre de 2019. *Pág. Educ. [online]*, 12(2), 23-42. doi:<https://dx.doi.org/10.22235/pe.v12i2.1834>
- Ramos, Consuegra, Castellanos, & Ayala. (2016). "El modelo de empoderamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje en el proceso de enseñanza. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubtecsal/cts-2016/cts163c.pdf>
- Ramos; Maya. (2015). Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y

participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales.

*Psychosocial Intervention.*, 23(3), 169-176.

doi:<https://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2014>

Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S. and Titiyal, R. (2019), "Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 915-930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>

Reza Khany, Khalil Tazik (2016). On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers. *Journal of Career Assessment*, Vol. 24, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/1069072714565362>

Ricaurte, G. M., & León, E. J. (2015). *Influencia de la educación continua de los docentes en el nivel de relaciones interpersonales en los actores educativos*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46898>

Rojas, M. (2006). Third edition scientific writing manual. Lima, Peru: Book express.

Rojas, Marcelo. (2015). Types of Scientific Research: A simplification of the complicated incoherent nomenclature and classification. *REDVET. Electronic Veterinary Journal*, 16 (1), 12. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

Saleem Ammara, Q. A. Nisar, Asma Imran (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7) 2017, Pages: 129-135. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.019>

Shoenfels, & Wilcoff. (2017). HRS expert consensus statement on cardiovascular implantable electronic device lead management and extraction. *hearhythmjournal*, 14(12). Obtenido de [https://www.hearhythmjournal.com/article/S1547-5271\(17\)31080-9/abstract](https://www.hearhythmjournal.com/article/S1547-5271(17)31080-9/abstract)

Silva, Gandoy, Lara, & Pacenza. (2015). Liderazgo del docente y niveles de

empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. *Cuadernos de Administración*, 31(54). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n54/v31n54a08.pdf>

Trilce. (2016). Pedagogical leadership, teaching leadership and its role in school improvement: a theoretical approach. *Educational Psychology Magazine*, 4 (2). doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Troncoso, & Amaya. (2017). Interview: practical guide for the collection of qualitative data in health research. *Rev. Fac. Med.*, 65 (2), 329-332. doi: DOI: <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

UNESCO. (2016). Challenges of education. International Institute for Educational Planning, Buenos Aires. Obtained from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>

Uree Cheasakul, Parvathy Varma (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración*, Volume 61, Issue 3, Pages 422-440, ISSN 0186-1042, <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>.  
(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300158>)

Valcárcel, & Comas. (2015). *La investigación científica: un reto para el presente*. La Paz, Bolivia: Instituto Pedagógico Latinoamericano y caribeño.

Youyan. (2015). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management*, 41(2), 260-283. doi:<https://doi.org/10.1177/1741143215578448>

# ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

## Operacionalización de la variable gestión directiva

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión directiva	<p>Miranda (2016) Es considerada como un área pedagógica y administrativa que tiene como finalidad el direccionar de forma estratégica y gerencial el centro escolar, considerando la cultura y los valores institucionales, el clima laboral y el mandato escolar, además de las relaciones con el entorno, de esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución (p.563).</p>	<p>Para comprobar la gestión directiva mediante las dimensiones: planificación, organización, dirección y control en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría" de la ciudad de Guayaquil, se obtendrá de la información del personal directivo quienes contestarán un cuestionario de 48 ítems con 4 opciones de respuestas: totalmente de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).</p>	<p><b>Planificación</b> Chiavenato (2015) Proceso que se encarga de especificar las metas, objetivos y toma de decisiones en la institución educativa (p. 46).</p> <p><b>Organización</b> Chiavenato (2015) Son los medios y recursos que se utilizan en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución educativa (p. 109).</p> <p><b>Dirección</b> Chiavenato (2015) Conjunto de actividades de coordinación, ejecución y motivación por parte de los responsables de la institución educativa (p. 130).</p> <p><b>Control</b> Chiavenato (2015) Proceso de evaluación de desempeños y resultados de los docentes de la institución educativa (p. 231).</p>	<p>Determinar metas Selección de objetivos Toma de decisiones Elaboración de planes institucionales División de funciones Distribución de recursos Cumplimiento de metas Organización de las comunicaciones e información institucional Motivación del personal Ejecución de tareas Capacidad de ejecución Promoción de cambios pedagógicos Medición de los objetivos cumplidos Evaluación de desempeño Supervisión de resultados Monitoreo de la gestión pedagógica</p>	Ordinal

<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Empoderamiento de los docentes	Amaya et al. (2018) afirman que el empoderamiento docente: "Es un conjunto de procesos o tareas que consienten a los docentes sobre sus capacidades y habilidades profesionales, es decir permite realizar una autoevaluación de desempeño laboral, desde lo cual contribuye su labor para evolucionar y transfigurar el entorno educativo" (p.3).	Para comprobar el empoderamiento docente mediante las dimensiones: estructural, psicológico, pedagógico y participativo en la Unidad Educativa Fiscomisional "Fe y Alegría" de la ciudad de Guayaquil, se obtendrá de la información del personal docente quienes contestarán un cuestionario de 48 ítems con 4 opciones de respuestas: totalmente de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).	<p><b>Empoderamiento estructural</b></p> <p>Orozco y Rincón, (2015) El empoderamiento estructural se centra en las condiciones del ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la institución; éstas constituyen las características estructurales del empleo. (p. 12).</p> <p><b>Empoderamiento psicológico</b></p> <p>Ramos y Maya (2015) La interpretación mental que tiene el individuo de los cambios estructurales del ambiente de trabajo, tomando en cuenta su significado y la competencia activando el potencial de los empleados (p. 13).</p> <p><b>Empoderamiento pedagógico</b></p> <p>Paredes (2019) El dominio de conocimientos y habilidades especializados, pero antes y a la vez tiene que ver con las condiciones culturales e intelectuales de partida, con profundas convicciones, actitudes y formas de concebir el mundo (p. 24).</p> <p><b>Empoderamiento participativo</b></p> <p>Nieva y Martínez (2016) El modo en el que los docentes conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. (p. 322).</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Motivación y actitudes frente a las necesidades</p> <p>capacidad de liderazgo</p> <p>Autonomía laboral</p> <p>Manejo de la tensión y presión laboral</p> <p>Voluntad emocional</p> <p>Capacidad de decisión</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Utilización de estrategias metodológicas</p> <p>Innovación tecnológica</p> <p>Empleo de recursos didácticos</p> <p>Aplicación de la Investigación educativa</p> <p>Comunicación laboral</p> <p>Capacidad de participación</p> <p>Presentación e imagen docente</p> <p>Cohesión interna y sentido de solidaridad</p>	Ordinal

Elaborado por: Ayovi (2020)

## ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

#### DATOS DEL JUEZ 1:

Nombres y Apellidos Msc. José Antonio Burgos Limones  
Carrera Docente universitario Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación Universidad de Guayaquil

#### DATOS DEL JUEZ 2:

Nombres y Apellidos Msc. David Job Morales Neira  
Carrera Docente titular Universidad Internacional del Ecuador

#### DATOS DEL JUEZ 3:

Nombres y Apellidos Dr. Manuel De Jesús Córdova Pintado  
Carrera Docente de postgrado Universidad César Vallejo  
Fecha 05/06/20

A continuación, le presentamos a usted el instrumento a través de su:

#### Ficha Técnica:

Nombre del Instrumento : Cuestionario para medir la gestión directiva

Para evaluar el instrumento (encuesta), Usted observará por cada pregunta cuatro alternativas:

TA	(4)	:	Totalmente de	ED	(2)	:	En desacuerdo
acuerdo DA	(3)	:	De acuerdo	TD	(1)	:	Totalmente en desacuerdo

Anote una "X" en el espacio que crea conveniente según su nivel de acuerdo o de desacuerdo.



En el caso que usted estuviera en **desacuerdo**, por favor coloque sus: objeciones y sugerencias.

N°	DIMENSIONES/ ÍTEMS		TD	TD	TD	E	E	ED	DA	DA	DA	TA	TA	TA	Objeciones	Sugerencias
			1	2	3	D	D	3	1	2	3	1	2	3		
	<b>Planificación</b>															
1	¿Determina los objetivos a cumplir en el proyecto curricular institucional y proyecto educativo institucional para la convivencia armónica?											X	X			
2	¿Proporciona el manual de funciones y procedimientos al personal de la IE?											X	X			
3	¿Establece sugerencias y aspectos por mejorar al personal de la institución para mejorar su labor educativa?											X	X			
4	¿Selecciona las actividades curriculares y extracurriculares a efectuar en todo el año lectivo?											X	X			
5	¿Promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes?											X	X			
6	¿Organiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares?											X	X			
7	¿Toma decisiones en beneficio de la comunidad educativa, teniendo en cuenta las principales necesidades?											X	X			

8	¿Realiza cambios pedagógicos en la institución poniendo en práctica su experiencia personal profesional?											X	X			
9	¿Tengo la capacidad de decidir la aprobación y negación de una solicitud efectuada por cualquier personal de la institución?											X	X			
10	¿Elabora con el equipo técnico pedagógico el proyecto curricular institucional y proyecto educativo institucional para la convivencia armónica?											X	X			
11	¿Planifica actividades dentro de la institución teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta?											X	X			
12	¿Diseña actividades de integración para mejorar la convivencia armónica en la institución?											X	X			
	<b>Organización</b>															
13	¿Delega responsabilidades teniendo en cuenta la jerarquía y experiencia de los responsables?											X	X			
14	¿Dirige la organización cumpliendo sus funciones gerenciales de forma correcta?											X	X			
15	¿Brinda la oportunidad de participación y superación a todo el personal de la institución, sin discriminación alguna?											X	X			
16	¿Distribuye los recursos de la institución teniendo en cuenta los diversos puntos de vista que le presentan?											X	X			
17	¿Gestiona la adquisición de recursos que necesita la institución?											X	X			

18	¿Efectúa actividades de autogestión para conseguir recursos didácticos que estimen que faciliten la labor docente?												X	X			
19	¿Posee dominio de grupo para organizar al personal hacia el cumplimiento de sus funciones?												X	X			
20	¿Trabaja con una red de aliados comprometidos con la eficacia y eficiencia de la institución?												X	X			
21	¿Participa en las actividades educativas propuestas para dar cumplimiento a los objetivos institucionales?												X	X			
22	¿Motiva a la participación y trabajo en equipo en las actividades que realiza?												X	X			
23	¿Informa adecuadamente y de forma oportuna sobre los eventos próximos a realizar en la institución?												X	X			
24	¿Utiliza el correo institucional para comunicar asuntos estrictamente institucionales?												X	X			
	<b>Dirección</b>																
25	¿Motiva al personal de la institución cuando ejecutan a cabalidad sus funciones?												X	X			
26	¿El personal directivo fomenta un ambiente de confianza y solidaridad con el personal de la institución?												X	X			
27	¿Realiza charlas motivacionales dirigidas a estudiantes y docentes para mejorar su desempeño académico y pedagógico?												X	X			
28	¿Considera fundamental el desarrollo de actividades escolares de forma continua en la												X	X			

	institución?																		
29	¿Ejecuta las tareas administrativas y académicas de la institución trabajando en equipo con el personal a su cargo?												X	X					
30	¿Facilita los recursos al personal para ejecutar las actividades planificadas?												X	X					
31	¿Posee la capacidad de liderazgo democrático y respeta los criterios del personal docentes, administrativo y de servicio?												X	X					
32	¿Investiga sobre las principales necesidades que aquejan a la institución y brinda soluciones pertinentes?												X	X					
33	¿Tiene la potestad de monitorear la ejecución de las actividades educativas para que sean de calidad?												X	X					
34	¿La selección del personal para la conformación de las comisiones de trabajo es equitativa?												X	X					
35	¿La distribución física de los ambientes se hace en función a las necesidades de la institución educativa?												X	X					
36	¿Coordina la socialización y capacitación cuando existe un cambio pedagógico e institucional con el personal?												X	X					
	<b>Control</b>																		
37	¿Realiza la medición de los objetivos en correspondencia a las actividades y acciones propuestas en el PCI y PEI?												X	X					

38	¿Evalúa las actividades planificadas en el cronograma institucional para determinar el cumplimiento de las mismas?											X	X			
39	¿Aplica el FODA para medir los objetivos cumplidos en la institución?											X	X			
40	¿Efectúa la evaluación de desempeño del personal docente que labora en la institución?											X	X			
41	¿Realiza la evaluación de desempeño del personal administrativo que labora en la institución?											X	X			
42	¿Evalúa el desempeño del personal de servicio que labora en la institución?											X	X			
43	¿Mantiene constante relación con las familias y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos?											X	X			
44	¿El directivo brinda soporte pedagógico al tutor a través de una reflexión crítica?											X	X			
45	¿Realiza una comparación de los resultados académicos obtenidos en años anteriores con el actual para fortalecer las áreas académicas con mayor dificultad?											X	X			
46	¿Supervisa periódicamente a los docentes para orientar su acción pedagógica?											X	X			
47	¿Monitorea el trabajo de los docentes a través de la evaluación constante?											X	X			
48	¿Utiliza las redes sociales para fomentar proyectos en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa?											X	X			

**TABLA RESUMEN DE VALIDACION**

ÍTEMS	TD	TD	TD	ED	ED	ED	DA	DA	DA	TA	TA	TA
	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3
1										4	4	
2										4	4	
3										4	4	
4										4	4	
5										4	4	
6										4	4	
7										4	4	
8										4	4	
9										4	4	
10										4	4	
11										4	4	
12										4	4	
13										4	4	
14										4	4	
15										4	4	
16										4	4	
17										4	4	
18										4	4	



40										4	4	
41										4	4	
42										4	4	
43										4	4	
44										4	4	
45										4	4	
46										4	4	
47										4	4	
48										4	4	
<b>TOTAL</b>										192	192	

Juez/ experto 1:

**Nombres y Apellidos:**

Msc. José Antonio Burgos  
 Limones Docente Universidad  
 de Guayaquil

.....

**Firma**



.....



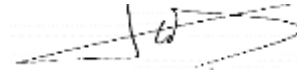
Juez/ experto 2:

**Nombres y Apellidos:**

**Firma**

Msc. David Job Morales Neira

Docente Universidad Internacional del Ecuador



Juez/ experto 3:

**Nombres y Apellidos:**

**Firma**

Dr. Manuel De Jesús Córdova

Pintado Docente Universidad

César Vallejo

Guayaquil, 05 de junio del 2020

## ANEXO 3. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

#### DATOS DEL JUEZ 1:

Nombres y Apellidos                      Msc. José Antonio Burgos Limones  
Carrera                                        Docente universitario Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación Universidad de Guayaquil

#### DATOS DEL JUEZ 2:

Nombres y Apellidos                      Msc. David Job Morales Neira  
Carrera                                        Docente titular Universidad Internacional del Ecuador

#### DATOS DEL JUEZ 3:

Nombres y Apellidos                      Dr. Manuel De Jesús Córdova Pintado  
Carrera                                        Docente de postgrado Universidad César Vallejo  
Fecha    05/06/20

A continuación, le presentamos a usted el instrumento a través de su:

#### **Ficha Técnica:**

Nombre del Instrumento                      : Cuestionario para medir el empoderamiento de los docentes  
Para evaluar el instrumento (encuesta), Usted observará por cada pregunta cuatro alternativas:

TA      (4)      :	Totalmente de acuerdo	ED      (2)      :	En desacuerdo
DA      (3)      :	De acuerdo	TD      (1)      :	Totalmente en desacuerdo

Anote una "X" en el espacio que crea conveniente según su nivel de acuerdo o de desacuerdo. En el caso que usted estuviera en **desacuerdo**, por favor coloque sus: objeciones y sugerencias

N°	DIMENSIONES/ ÍTEMS	TD	TD	TD	ED	ED	ED	D	DA	D	TA	TA	TA	Objeciones	Sugerencias
		1	2	3	1	2	3	A	2	A	1	2	3		
	<b>Empoderamiento estructural</b>														
1	¿Poseo la habilidad de trabajar en equipo con los demás colaboradores?										X	X			
2	¿Participo en eventos académicos para enriquecer mi experiencia como docente?										X	X			
3	¿Considero que el trabajo en equipo es fundamental para cumplir los objetivos institucionales?										X	X			
4	¿Reflexiono sobre la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes?										X	X			
5	¿Asumo con optimismo las propuestas actuales del MINEDUC en favor de los estudiantes?										X	X			
6	¿Mantengo un buen desempeño pedagógico desde el inicio hasta el final del año lectivo?										X	X			
7	¿Tengo la capacidad de liderazgo cuando existen necesidades institucionales?										X	X			
8	¿Poseo manejo y dominio de grupo cuando soy el anfitrión de una reunión pedagógica o junta académica?										X	X			

9	¿Tengo la capacidad de liderar un grupo pedagógico velando por el cumplimiento de sus funciones?											X	X			
10	¿Actúo y tomo decisiones asertivas en función a los derechos del niño y del adolescente?											X	X			
11	¿Procedo de acuerdo a los principios de ética profesional docente?											X	X			
12	¿Tengo la capacidad de resolver problemas en función de las necesidades educativas?											X	X			
	<b>Empoderamiento psicológico</b>															
13	¿Manejo la tensión y presión laboral, a pesar de situaciones institucionales difíciles?											X	X			
14	¿Respeto los criterios, decisiones y diferencias del personal de la institución, aunque no las comparto?											X	X			
15	¿Considero que tengo inteligencia y control emocional en circunstancias estresantes que conlleva la labor pedagógica?											X	X			
16	¿Poseo la voluntad emocional para colaborar en las actividades asignadas por la institución?											X	X			
17	¿Actúo con responsabilidad y puntualidad en las funciones delegadas por los directivos de la institución?											X	X			
18	¿Me motivo cuando el personal directivo emite elogios y reconocimientos al cumplir a cabalidad con mis funciones?											X	X			

19	¿Adapto y ajusto el currículo y las actividades propuestas en función de las necesidades educativas de los estudiantes?										X	X			
20	¿Tengo la capacidad de toma de decisión cuando la situación lo requiere?										X	X			
21	¿Resuelvo problemas con facilidad empleando diversas alternativas de solución en favor de la institución?										X	X			
22	¿Tengo buenas relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa?										X	X			
23	¿Me integro con facilidad a los grupos pedagógicos de trabajo?										X	X			
24	¿Mantengo un adecuado trato y comunicación con todo el personal de la institución?										X	X			
	<b>Empoderamiento pedagógico</b>														
25	¿Desarrollo estrategias metodológicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y el aprendizaje significativo.										X	X			
26	¿Utilizo métodos y técnicas para evaluar de manera diferenciada?										X	X			
27	¿Empleo una pedagogía constructivista para aportar al aprendizaje significativo de los estudiantes?										X	X			
28	¿Utilizo las tecnologías de la información y comunicación para mejorar mis clases?										X	X			
29	¿Estimulo el uso de herramientas tecnológicas educativas en los estudiantes?										X	X			

30	¿Manejo con facilidad las TICS para realizar gestiones pedagógicas?										X	X			
31	¿Elaboro instrumentos para evaluar el avance de los aprendizajes?										X	X			
32	¿Utilizo recursos didácticos según el propósito de la sesión programada?										X	X			
33	¿Diseño recursos didácticos utilizando la creatividad para estimular el aprendizaje de los estudiantes?										X	X			
34	¿Demuestro conocimientos actualizados acerca de las teorías y prácticas pedagógicas, investigación educativa y de la didáctica de las áreas que enseño?										X	X			
35	¿Aplico la investigación educativa para mejorar la calidad de mis clases?										X	X			
36	¿Elaboro la programación curricular analizando con mis colegas las actividades más pertinentes a la realidad del aula?										X	X			
	<b>Empoderamiento participativo</b>														
37	¿Interactúo con mis pares para intercambiar experiencias educativas exitosas?										X	X			
38	¿Comparto con las familias los retos del trabajo pedagógico?										X	X			
39	¿Comunico oportunamente las actividades planificadas a ejecutar?										X	X			
40	¿Participo en la elaboración de los documentos de gestión de la institución educativa?										X	X			
41	¿Fomento el trabajo colaborativo de las familias en favor del aprendizaje de los										X	X			

	estudiantes?																
42	¿Me integro y participo activamente en las clases para estimular el aprendizaje de los estudiantes?										X	X					
43	¿Tengo una adecuada presentación e imagen dentro y fuera de la institución?										X	X					
44	¿Utilizo el uniforme institucional de forma adecuada?										X	X					
45	¿Mantengo un buen aseo personal para acudir a la institución?										X	X					
46	¿Integro actividades curriculares y extracurriculares que planifica la institución para contribuir a la labor educativa?										X	X					
47	¿Incorporo los saberes culturales de la comunidad a las prácticas de enseñanza?										X	X					
48	¿Tengo un nivel adecuado de cohesión grupal y sentido de solidaridad con los compañeros de la institución?										X	X					

**TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN**

ÍTEMS	TD	TD	TD	ED	ED	ED	DA	DA	DA	TA	TA	TA
	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3	EXP. 1	EXP. 2	EXP. 3
1										4	4	
2										4	4	
3										4	4	
4										4	4	
5										4	4	
6										4	4	
7										4	4	
8										4	4	
9										4	4	
10										4	4	
11										4	4	
12										4	4	
13										4	4	
14										4	4	
15										4	4	
16										4	4	
17										4	4	
18										4	4	





40										4	4	
41										4	4	
42										4	4	
43										4	4	
44										4	4	
45										4	4	
46										4	4	
47										4	4	
48										4	4	
<b>TOTAL</b>										192	192	

Juez/ experto 1:

**Nombres y Apellidos:**

Msc. José Antonio Burgos  
 Limones Docente Universidad  
 de Guayaquil

**Firma**



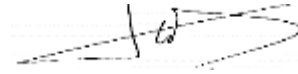
Juez/ experto 2:

**Nombres y Apellidos:**

Msc. David Job Morales Neira

**Firma**

Docente Universidad Internacional del Ecuador



.....  
Juez/ experto 3:

**Nombres y Apellidos:**

**Firma**

Dr. Manuel De Jesús Córdova

Pintado Docente Universidad

César Vallejo

.....  
Guayaquil, 05 de junio del 2020



## MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** Relación entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad educativa “Fe y Alegría” de Guayaquil - Ecuador – 2020.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación y/o recomendaciones
				Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Planificación	Determinar metas	1.- ¿Determinar los objetivos a cumplir en el proyecto curricular institucional y proyecto educativo institucional para la convivencia armónica? 2.- ¿Proporciona el manual de funciones y procedimientos al personal de la IE? 3.- ¿Establece sugerencias y aspectos por mejorar al personal de la institución para mejorar su labor educativa?	X				X		X		X		X		
				X			X		X		X		X			
				X			X		X		X		X			

Miranda (2016) Es considerada como un área administrativa y pedagógica que se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno (p. 563).

Selección de objetivos	1.-¿Selecciona las actividades curriculares y extracurriculares a efectuar en todo el año lectivo?	X				X		X		X		
	2.-¿Promueve el desarrollo de estrategias de capacitación para los docentes?	X				X		X		X		
	3.-¿Organiza mesas de trabajo con el equipo docente para conocer y contextualizar los contenidos curriculares?	X				X		X		X		
Toma de decisiones	1.-¿Toma decisiones en beneficio de la comunidad educativa, teniendo en cuenta las principales necesidades?	X				X		X		X		
	2.-¿Realiza cambios pedagógicos en la institución poniendo en práctica su experiencia personal profesional?	X				X		X		X		
	3.-¿Tiene la capacidad de decidir la aprobación y negación de una solicitud efectuada por cualquier personal de la institución?	X				X		X		X		
Elaboración de planes institucionales	1.-¿Elabora con el equipo técnico pedagógico el proyecto curricular institucional y proyecto educativo institucional para la convivencia armónica?	X				X		X		X		
	2.-¿Planifica actividades dentro de la institución teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta?	X				X		X		X		
	3.-¿Diseña actividades de integración para mejorar la convivencia armónica en la institución?	X				X		X		X		

<b>Organización</b>	<b>División de funciones</b>	1.-¿Delega responsabilidades teniendo en cuenta la jerarquía y experiencia de los responsables?	X				X		X		X		
		2.-¿Dirige la organización cumpliendo sus funciones gerenciales de forma correcta?	X				X		X		X		
		3.-¿Brinda la oportunidad de participación y superación a todo el personal de la institución, sin discriminación alguna?	X				X		X		X		
	<b>Distribución de recursos</b>	1.-¿Distribuye los recursos de la institución teniendo en cuenta los diversos puntos de vista que le presentan?	X				X		X		X		
		2.- ¿Gestiona la adquisición de recursos que necesita la institución?	X				X		X		X		
		3.- Efectúa actividades de autogestión para conseguir recursos didácticos que faciliten la labor docente?	X				X		X		X		
	<b>Cumplimiento de metas</b>	1.-¿Posee dominio de grupo para organizar al personal hacia el cumplimiento de sus funciones?	X				X		X		X		
		2.-¿Trabaja con una red de aliados comprometidos con la eficacia y eficiencia de la institución?	X				X		X		X		
		3.- ¿Participa en las actividades educativas propuestas para dar cumplimiento a los objetivos institucionales?	X				X		X		X		

	Organización de comunicaciones e información institucional	1.-¿Motiva a la participación y trabajo en equipo en las actividades que realiza? 2.-¿Informa adecuadamente y de forma oportuna sobre los eventos próximos a realizar en la institución? 3.- ¿Utiliza el correo institucional para comunicar asuntos estrictamente institucionales?	X				X		X		X			
<b>Dirección</b>	Motivación del personal	1.-¿Motiva al personal de la institución cuando ejecutan a cabalidad sus funciones? 2.-¿El personal directivo fomenta un ambiente de confianza y solidaridad con el personal de la institución? 3.-¿Realiza charlas motivacionales dirigidas a estudiantes y docentes para mejorar su desempeño académico y pedagógico?	X				X		X		X			
	Ejecución de tareas	1.-¿Considera fundamental el desarrollo de actividades escolares de forma continua en la institución? 2.-¿Ejecuta las tareas administrativas y académicas de la institución trabajando en equipo con el personal a su cargo? 3.-¿Facilita los recursos al personal para ejecutar las actividades planificadas?	X				X		X		X			
			X				X		X		X			
			X				X		X		X			



Capacidad de ejecución	1.-¿Posee la capacidad de liderazgo democrático y respeta los criterios del personal docentes, administrativo y de servicio?	X				X		X		X		
	2.-¿Investiga sobre las principales necesidades que aquejan a la institución y brinda soluciones pertinentes?	X				X		X		X		
	3.-¿Tiene la potestad de monitorear la ejecución de las actividades educativas para que sean de calidad?	X				X		X		X		
Promoción de cambios pedagógicos	1.-¿La selección del personal para la conformación de las comisiones de trabajo es equitativa?	X				X		X		X		
	2.-¿La distribución física de los ambientes se hace en función a las necesidades de la institución educativa?	X				X		X		X		
	3.-¿Coordina la socialización y capacitación cuando existe un cambio pedagógico e institucional con el personal?	X				X		X		X		
Control	1.- ¿Realiza la medición de los objetivos en correspondencia a las actividades y acciones propuestas en el PCI y PEI?	X				X		X		X		
	2.-¿Evalúa las actividades planificadas en el cronograma institucional para determinar el cumplimiento de las mismas?	X				X		X		X		
	3.-¿Aplica el FODA para medir los objetivos cumplidos en la institución?	X				X		X		X		

Evaluación de desempeño	1.-¿Efectúa la evaluación de desempeño del personal docente que labora en la institución?	X				X		X		X		
	2.-¿Realiza la evaluación de desempeño del personal administrativo que labora en la institución?	X				X		X		X		
	3.-¿Evalúa el desempeño del personal de servicio que labora en la institución?	X				X		X		X		
Supervisión de resultados	1.-¿Mantiene constante relación con las familias y la comunidad a fin de mejorar los resultados educativos?	X				X		X		X		
	2.-¿El directivo brinda soporte pedagógico al tutor a través de una reflexión crítica?	X				X		X		X		
	3.-¿Realiza una comparación de los resultados académicos obtenidos en años anteriores con el actual para fortalecer las áreas académicas con mayor dificultad?	X				X		X		X		
Monitoreo de la gestión pedagógica	1.-¿Supervisa periódicamente a los docentes para orientar su acción pedagógica?	X				X		X		X		
	2.-¿Monitorea el trabajo de los docentes a través de la evaluación constante?	X				X		X		X		
	3.-¿Utiliza las redes sociales para fomentar proyectos en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa?	X				X		X		X		

  
FIRMA DEL EVALUADOR 1

  
FIRMA DEL EVALUADOR 2

  
FIRMA DEL EVALUADOR 3



## MATRIZ DE VALIDACIÓN

**TÍTULO DE LA TESIS:** Relación entre la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes en una Unidad educativa “Fe y Alegría” de Guayaquil - Ecuador – 2020.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación y/o recomendaciones
				Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<i>Empoderamiento estructural</i>	Trabajo en equipo	1.- ¿Poseo la habilidad de trabajar en equipo con los demás colaboradores? 2.- ¿Participo en eventos académicos para enriquecer mi experiencia como docente? 3.- ¿Considero que el trabajo en equipo es fundamental para cumplir los objetivos institucionales?	X				X		X		X		X		

**Empoderamiento docente**

Amaya et al. (2018) afirman: " Es un proceso de concientización que da cuenta al educador de sus capacidades desde lo cual potencia su acción para transformarse y transformar el contexto educativo " (p. 3).

Motivación y actitudes frente a las necesidades	1.- ¿Reflexiono sobre la práctica pedagógica y el aprendizaje de los estudiantes?	X				X		X		X		X		
	2.- ¿Asumo con optimismo las propuestas actuales del MINEDUC en favor de los estudiantes?	X				X		X		X		X		
	3.- ¿Mantengo un buen desempeño pedagógico desde el inicio hasta el final del año lectivo?	X				X		X		X		X		
capacidad de liderazgo	1.- ¿Tengo la capacidad de liderazgo cuando existen necesidades institucionales?	X				X		X		X		X		
	2.- ¿Poseo manejo y dominio de grupo cuando soy el anfitrión de una reunión pedagógica o junta académica?	X				X		X		X		X		
	3.- ¿Tengo la capacidad de liderar un grupo pedagógico velando por el cumplimiento de sus funciones?	X				X		X		X		X		
Autonomía laboral	1.- ¿Actúo y tomo decisiones asertivas en función a los derechos del niño y del adolescente?	X				X		X		X		X		
	2.- ¿Procedo de acuerdo a los principios de ética profesional docente?	X				X		X		X		X		
	3.- ¿Tengo la capacidad de resolver problemas en función de las necesidades educativas?	X				X		X		X		X		

<i>Empoderamiento psicológico</i>	Manejo de la tensión y presión laboral	1.- ¿Manejo la tensión y presión laboral, a pesar de situaciones institucionales difíciles?	X			X		X		X		X		
		2.- ¿Respeto los criterios, decisiones y diferencias del personal de la institución, aunque no las comparta?	X			X		X		X		X		
		3.- ¿Considero que tengo inteligencia y control emocional en circunstancias estresantes que conlleva la labor pedagógica?	X			X		X		X		X		
	Voluntad emocional	1.- ¿Poseo la voluntad emocional para colaborar en las actividades asignadas por la institución?	X			X		X		X		X		
		2.- ¿Actúo con responsabilidad y puntualidad en las funciones delegadas por los directivos de la institución?	X			X		X		X		X		
		3.- ¿Me motivo cuando el personal directivo emite elogios y reconocimientos al cumplir a cabalidad con mis funciones?	X			X		X		X		X		
	Capacidad de decisión	1.- ¿Adapto y ajusto el currículo y las actividades propuestas en función de las necesidades educativas de los estudiantes?	X			X		X		X		X		
		2.- ¿Tengo la capacidad de toma de decisión cuando la situación lo requiere?	X			X		X		X		X		
		3.- ¿Resuelvo problemas con facilidad empleando diversas alternativas de solución en favor de la institución?	X			X		X		X		X		

	Relaciones interpersonales	1.- ¿Tengo buenas relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa? 2.- ¿Me integro con facilidad a los grupos pedagógicos de trabajo? 3.- ¿Mantengo un adecuado trato y comunicación con todo el personal de la institución?	X				X		X		X		
			X				X		X		X		
			X				X		X		X		
<i>Empoderamiento pedagógico</i>	Utilización de estrategias metodológicas	1.-¿Desarrollo estrategias metodológicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y el aprendizaje significativo. 2.- ¿Utilizo métodos y técnicas para evaluar de manera diferenciada? 3.- ¿Empleo una pedagogía constructivista para aportar al aprendizaje significativo de los estudiantes?	X				X		X		X		
			X				X		X		X		
			X				X		X		X		
	Innovación tecnológica	1.- ¿Utilizo las tecnologías de la información y comunicación para mejorar mis clases? 2.- ¿Estimulo el uso de herramientas tecnológicas educativas en los estudiantes? 3.- ¿Manejo con facilidad las TICS para realizar gestiones pedagógicas?	X				X		X		X		
			X				X		X		X		
			X				X		X		X		
			X				X		X		X		

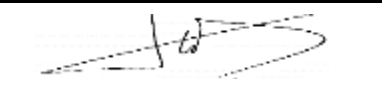
Empleo de recursos didácticos	1.- ¿Elaboro instrumentos para evaluar el avance de los aprendizajes?	X				X		X		X		X		
	2.- ¿Utilizo recursos didácticos según el propósito de la sesión programada?	X				X		X		X		X		
	3.- ¿Diseño recursos didácticos utilizando la creatividad para estimular el aprendizaje de los estudiantes?	X				X		X		X		X		
Aplicación de la Investigación educativa	1.- ¿Demuestro conocimientos actualizados acerca de las teorías y prácticas pedagógicas, investigación educativa y de la didáctica de las áreas que enseño?	X				X		X		X		X		
	2.- ¿Aplico la investigación educativa para mejorar la calidad de mis clases?	X				X		X		X		X		
	3.- ¿Elaboro la programación curricular analizando con mis colegas las actividades más pertinentes a la realidad del aula?	X				X		X		X		X		
<i>Empoderamiento participativo</i>	Comunicación laboral	1.- ¿Interactúo con mis pares para intercambiar experiencias educativas exitosas?	X				X		X		X		X	
		2.- ¿Comparto con las familias los retos del trabajo pedagógico?	X				X		X		X		X	
		3.-¿Comunico oportunamente las actividades planificadas a ejecutar?	X				X		X		X		X	



Capacidad de participación	1.-¿Participo en la elaboración de los documentos de gestión de la institución educativa?	X				X		X		X		X		
	2.-¿Fomento el trabajo colaborativo de las familias en favor del aprendizaje de los estudiantes?	X				X		X		X		X		
	3.-¿Me integro y participo activamente en las clases para estimular el aprendizaje de los estudiantes?	X				X		X		X		X		
Presentación e imagen docente	1.-¿Tengo una adecuada presentación e imagen dentro y fuera de la institución?	X				X		X		X		X		
	2.-¿Utilizo el uniforme institucional de forma adecuada?	X				X		X		X		X		
	3.-¿Mantengo un buen aseo personal para acudir a la institución?	X				X		X		X		X		
Cohesión interna y sentido de solidaridad	1.-¿Integro actividades curriculares y extracurriculares que planifica la institución para contribuir a la labor educativa?	X				X		X		X		X		
	2.-¿Incorporo los saberes culturales de la comunidad a las prácticas de enseñanza?	X				X		X		X		X		
	3.- ¿Tengo un nivel adecuado de cohesión grupal y sentido de solidaridad con los compañeros de la institución?	X				X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR 1



FIRMA DEL EVALUADOR 2



FIRMA DEL EVALUADOR 3

## ANEXO 4. CURRÍCULO DE LOS EXPERTOS

### CURRÍCULO DEL EXPERTO 1



José Antonio Burgos Limones, Universidad de Guayaquil, Ecuador

-Máster en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Universidad de Guayaquil.

-Lic. en Educación Básica. Universidad de Guayaquil.

-Prof. de Educación Básica. Universidad de Guayaquil.

-Gestor de proyectos de investigación.

-Director de la Escuela de Educación Básica Fiscal “Enrique Gil Gilbert” desde junio de 2002 hasta la actualidad.

-Docente titular de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación desde abril de 2012 hasta la actualidad.

## CURRÍCULO DEL EXPERTO 2



David Job Morales Neira, Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador

- Máster en Formación de Profesorado, Especialidad Educación Física. Universidad Autónoma de Madrid.
- Magíster en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Lic. En cultura Física. Universidad de Guayaquil.
- Prof. de Educación Física. Universidad de Guayaquil.
- Entrenador de Atletismo nivel I de la IAAF.
- Tercer semestre escuela de Derecho Universidad de Guayaquil.
- Docente del Liceo Naval de Guayaquil desde junio de 2006 hasta la actualidad.
- Docente de Cultura Física de la UIDE-FIA desde abril de 2015 hasta 2016.

## ANEXO 5. BASE DE DATOS

ANEXO Nº : Base de Datos de la Variable gestión directiva

Nº DE DOCENTES	PIANIFICACIÓN D1												ORGANIZACIÓN D2												DIRECCIÓN D3												CONTROL D4								TG								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TD	13	14	15	16	17	18	19	20	21	##	23	24	TD	25	26	27	##	29	30	31	32	33	34	35	36	TD	##	38	39	40	41		42	43	44	45	46	47	48	TD
1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	2	2	1	21	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	16	4	2	3	4	1	2	4	3	4	4	3	4	38	4	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	19	94
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	101
3	1	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	32	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	36	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	1	36	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	39	143
4	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	17	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	20	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	3	22	4	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	21	80
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	98
6	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	25	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	32	4	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	4	34	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	32	123
7	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	99
8	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	4	1	18	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	16	2	1	1	4	2	1	1	1	2	1	1	19	4	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	18	71	
9	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	25	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	1	2	2	4	1	2	2	2	1	2	2	1	22	4	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	23	90
10	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	28	1	3	3	4	1	3	3	3	1	3	3	1	29	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	28	113
11	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	24	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	21	4	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	23	88
12	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	53
13	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	25	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	21	4	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	23	89
14	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	15	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	56
15	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	25	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	1	2	2	4	1	2	2	2	1	2	2	1	22	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	87
16	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	1	2	2	4	1	2	2	2	1	2	2	1	22	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	85
17	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	1	2	2	4	1	2	2	2	1	2	2	1	22	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	20	84
18	2	4	4	3	4	4	1	1	2	3	4	2	34	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	40	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	40	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	42	156
19	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	17	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	24	4	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	4	27	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	24	92

ANEXO N° : Base de Datas de la Variable empoderamiento de los docentes

N° DE DOCENTES	EMPODERAMIENTO ESTRUCTURAL D1												EMPODERAMIENTO PSICOLOGICO D2										EMPODERAMIENTO PEDAGOGICO D3										EMPODERAMIENTO PARTICIPATIVO D4										TG						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		43	44	45	46	47	48
1	1	24	13	11	233	1	2233	3	11	24	1	2	3	23	126	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	4	1	22013	4	13	11	24	1	2	123	92								
2	224	222	2224	22282	4	2224	22	224	230223	222	2	223	2	2252	2	4	24	2224	22230113																														
3	244	144	1444	14374	4	1	244	1	4	444	137	24	24	24	2	4	2	4	2	436	2	44	13	4	244	1	4437147																						
4	3	1	43	1133	14318	433	1433	11	43313	13	13	13	13	13	13	33	1263	1	43	4	13	1	4	3	1129114																								
5	223	222	2223	22262	3	2223	22	223	2222222	2	223	2	2252	2	3	24	2223	22228106																															
6	4	23	4	22	4	223	4	234	2	3	44	23	4	2	223	435	4	24	24	2	4	24	3	4	237	4	2	3	44	24	23	4	2236142																
7	223	222	2223	22262	3	2223	22	223	2222222	2	223	2	2252	2	3	23	2223	22227105																															
8	2	13	2	11	2	113	2	120	1	3	22	13	2	1	113	2222	1	2	1	2	1	2	1	23	2	1202	13	231	213	2	112284																		
9	222	1	22	1	222	1	221	2	2	1	222	1	2	222	121	2222222	2	22	4	2	226	2	2	2	13	2222	1	2223	91																				
10	23	2	133	133	2	13273	2	1	23	2	13	33	2	126	23	23	23	2	3	2	4	2	331	2	3	2	133	23	2	13328112																			
11	222	1	22	1	222	1	2212	2	1	222	1	2	222	121	2222222	2	22	4	2	226	2	2	2	13	2222	1	2223	91																					
12	2	1	4	1	1	1	1	1	4	1119	1	4	1	2	1	4	11	11	4	1222	13	1	2	1	2	1	2	4	2	1212	1	4	131	21	4	1112284													
13	224	13	2	1	224	1	2252	4	1	224	1	2	224	127	223	222	222	4	2	226	23	4	13	2224	1	2327105																							
14	2	1	4	1	1	1	1	1	4	1119	1	4	1	2	1	4	11	11	4	1222	13	1	2	1	2	1	2	4	2	121	2	1	4	1	41	21	4	1112385											
15	1	24	1	22	1	224	1	2242	4	11	24	1	2	224	126	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	4	1	220	1	2	4	1	22	1	24	1	2324	94										
16	1	24	13	2	1	224	1	224	2	4	11	24	1	2	224	126	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	4	1	220	1	2	4	1	4	2	1	24	1	222G	96								

## Resultados de la confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad del instrumento, que permite recoger datos de la gestión directiva y el empoderamiento de los docentes, se tomó como prueba piloto a 43 profesores de la antes mencionada casa de estudio. Donde se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla N.4 Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	43	97,7
	Excluidos(a)	1	2,3
	Total	44	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla N.5 Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	2

En la Tabla 4 se puede observar el resumen del procesamiento de los casos obteniendo como resultado 43 válidos con el 98% y 1 excluido equivalente al 2%. Según la Tabla 5, se observa que valor del coeficiente de alfa de Cronbach es 0,94 para ambos instrumentos, este valor según George y Mallery (1995), indica una confiabilidad excelente. Así mismo, para determinar la confiabilidad de los instrumentos, gestión directiva y empoderamiento de los docentes, se realizó una prueba piloto en una muestra de 43 docentes de la institución en estudio.

## ANEXO 6. CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA



**Fe y Alegría**

Ministerio de Educación, Ciencia Integral y Tecnología  
E C U A D O R

**UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL "FE Y ALEGRÍA"**

40 y la C Telf. 2841983

uefeyalegriagy@feyalegria.org.ec

### CERTIFICACIÓN

Yo, Msc. VINUEZA BELTRAN ANA MARIA en mi calidad de Rectora de la Unidad Educativa Fiscomisional "FE y ALEGRÍA", ubicada en las calles 42 y la C, que pertenece a la Red Educativa de la Asociación Fe y Alegría UNA ORG, sin fines de lucro.

En respuesta a su solicitud de fecha 11/06/2020 con el asunto DESARROLLO DE PROYECTO, autorizo a la Leda AYОВI ALVARADO JENNY CLAUDINA con número de cédula 0913483798 pueda implementar su proyecto de investigación cuyo tema es RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y EL EMPODERAMIENTO DE LOS DOCENTES EN UNA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL "FE Y ALEGRÍA" DE GUAYAQUIL ECUADOR en la fecha prevista del mismo.

Ante lo expuesto, certifico la aprobación a los doce días del mes de Junio del dos mil veinte.

Atentamente,

**Msc. Ana María Vinueza Beltrán**  
**RECTORA**