



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178
Víctor Andrés Belaúnde Ugel 04 - Comas, 2022

AUTORA:

Alberca Rios, Deysi Margarita (orcid.org/0000-0003-4048-9173)

ASESOR:

Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo (orcid.org/0000-0002-2366-6724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

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

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mi hija Angely, a mi esposo David, a mis padres Juan y Rita, a mis hermanos Christina y Johann por apoyarme, motivarme a seguir adelante con mis estudios y nunca rendirme.

Agradecimiento

Un agradecimiento especial al Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo y al Dr. César Vilcapoma P. por sus asesorías y paciencia que han tenido a cada uno de nosotras sus estudiantes.

Índice de contenidos

| | |
|--|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas..... | v |
| Índice de figuras..... | vi |
| RESUMEN | vii |
| ABSTRACT..... | viii |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 4 |
| III. METODOLOGÍA..... | 12 |
| 3.1. Tipo y diseño de la investigación | 12 |
| 3.2. Variables y Operacionalización..... | 13 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo..... | 13 |
| 3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos..... | 14 |
| 3.5. Procedimientos..... | 14 |
| 3.6. Métodos de análisis de datos..... | 15 |
| 3.7. Aspectos éticos..... | 15 |
| IV. RESULTADOS | 16 |
| V. DISCUSIÓN | 22 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 28 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 29 |
| REFERENCIAS | 30 |
| ANEXOS..... | 37 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Datos estadísticos de la Variable Habilidades directivas | 16 |
| Tabla 2. Niveles de las dimensiones de la variable habilidades directivas | 17 |
| Tabla 3. Datos estadísticos de la variable desempeño organizacional | 18 |
| Tabla 4. Niveles de las dimensiones de la variable desempeño organizacional | 19 |
| Tabla 5. Correlación entre las variables Habilidades directivas y desempeño organizacional | 20 |
| Tabla 6. Correlación de las dimensiones de la variable habilidades directivas y la variable desempeño organizacional | 21 |
| Tabla 7. Expertos para la validación del instrumento | 41 |
| Tabla 8. Valoración del coeficiente de alfa de Cronbach | 46 |
| Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad general | 47 |
| Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad de la variable Habilidades directivas | 47 |
| Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad de la variable desempeño organizacional .. | 47 |
| Tabla 12. Estadísticas de fiabilidad por dimensión | 48 |
| Tabla 13. Alfa de Cronbach si el elemento se ha eliminado | 49 |
| Tabla 14. Estándares de coeficiente de correlación por rangos de Spearman. . | 58 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Detalle grafico de la variable habilidades directivas | 16 |
| Figura 2. Detalle grafico de las frecuencias de las dimensiones técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica..... | 17 |
| Figura 3. Detalle grafico de la variable desempeño organizacional | 18 |
| Figura 4. Detalle grafico de las frecuencias de las dimensiones Gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional. | 19 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022.

La investigación es de tipo básica, diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional, método hipotético deductivo y de enfoque cuantitativo. La muestra censal estuvo conformada por 70 docentes de la Institución Educativa 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario para las variables habilidades directivas y desempeño organizacional.

En la investigación, se llegó a la conclusión: que de acuerdo con el objetivo general y según la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.984$) indica una correlación positiva alta, asumiendo que existe relación significativa entre habilidades directivas y el desempeño organizacional en la Institución Educativa 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 del distrito de Comas.

Palabras Clave: Habilidades directivas, desempeño organizacional, técnicas personales, calidad de servicio, gestión de calidad

ABSTRACT

The present research work had as a general objective: To determine the relationship between managerial skills and organizational performance in IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas, 2022.

The research is of a basic type, non-experimental design, correlational descriptive level, deductive hypothetical method and quantitative approach. The census sample was made up of 70 teachers from Educational Institution 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas. The survey technique was applied and the instrument was a questionnaire for the variables management skills and organizational performance.

In the investigation, the conclusion was reached: that according to the general objective and according to the Spearman's Rho test ($r = 0.984$) it indicates a high positive correlation, assuming that there is a significant relationship between managerial skills and organizational performance in the organization. Educational Institution 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 of the district of Comas.

Keywords: Management skills, organizational performance, personal techniques, service quality, quality management

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, en el ámbito educativo, en Ecuador, Morales, et al. (2018) mencionaron que el liderazgo directivo es un tema muy importante, ya que ayuda e influye en la mejora de la eficacia en la gestión de escuelas o instituciones educativas, además detallaron que el liderazgo directivo y las habilidades directivas son prioridades en los programas de política educativa, ya que influyen en las decisiones de mejora de resultados educativos, así como el ambiente estudiantil, por tal motivo, la carencia de un líder institucional y sus habilidades para dirigir una I.E. generarán problemas entre los docentes, debido a la falta de un plan pedagógico y las herramientas necesarias para ejercer sus labores adecuadamente, afectando directamente en su desempeño docente y repercutiendo en el desempeño organizacional.

En tal sentido, Marín (2020) fundamentó que es importante un gerente educativo propuesto por el ministerio de educación, puesto que cumple con las exigencias pedagógicas, no obstante, una I.E. que carece de un líder administrativo, conlleva a un mal manejo de las habilidades directivas, retrasando las programaciones pedagógicas, el procedimiento de enseñanza y la solicitud de herramientas pedagógicas que permitan ejercer un buen desempeño docente, por tal motivo, es necesario contar con un buen líder institucional, puesto que permitirán un mejor desarrollo organizacional, sin embargo la carencia de uno, podría perjudicar directamente a la imagen de I.E.

En un ámbito nacional, Díaz et. al. (2021) manifestaron que las funciones directivas deben estar relacionadas a la atención de los requerimientos y exigencias del contexto actual, es decir adaptarse a los cambios educativos que se van dando producto del COVID-19, por tal motivo, en el Perú, se debe enfatizar la importancia de las habilidades directivas, para los logros educativos esperados, además del desarrollo de habilidades de los directivos para poder dirigir con mayor eficacia y eficiencia una institución educativa, la cual está bajo su liderazgo.

Asimismo, Núñez y Díaz (2018) expresaron que las habilidades directivas conllevan a la elección de un líder institucional que se encarga de identificar, representar, diseñar y controlar los procesos educativos para generar una mayor confianza en los padres, es por ello que un mal funcionamiento de los procesos repercutirá en el desempeño organizacional, ya que se verá reflejado en el

aprendizaje de los estudiantes, el servicio educativo brindado y el manejo de la infraestructura.

Por lo tanto, según lo expuesto, se puede decir que a nivel nacional las habilidades directivas no son cumplidas adecuadamente debido al incumplimiento de exigencias y adaptación al contexto actual, es decir, los docentes no cuentan con las herramientas adecuadas para poder impartir una educación a distancia y no son capacitados correctamente siendo evidenciado en su desempeño organizacional y en el aprendizaje de los estudiantes, además de un mal manejo económico para mejorar la infraestructura virtual y el ineficiente liderazgo de sus directivos.

En un ámbito local, la IE. 5178 Víctor Andrés Belaunde-Ugel 04, perteneciente al distrito de Comas, presentó la siguiente problemática, las deficientes habilidades directivas que posee su líder directivo al no ejercer un buen mandato y no tener una buena toma de decisiones afectando directamente la practica pedagógica de los docentes, además de crear conflictos interpersonales con los padres producto de la educación impartida, afectando directamente al desempeño organizacional de la I.E, ya que pone en duda la calidad educativa brindada, producto del nivel de enseñanza impartida por los docentes, además de carecer de una evaluación constante sobre el desempeño docente limitando de esta manera la mejora continua para los docentes y para la I.E.

En tal sentido, la relevancia social de esta investigación se basó en detallar los problemas causados por un deficiente uso de las habilidades directivas y como perjudica a toda una organización, viéndose reflejado en su desempeño organizacional, por lo tanto, es importante analizar los factores que conllevan a que una institución educativa no esté correctamente guiada por sus directivos.

En torno a la relevancia profesional, esta información, permitió observar las limitaciones que se presentan en las instituciones educativas, basadas en experiencias conllevando así a querer indagar y buscar solución a este tipo de problema que pasa de manera frecuente, ejerciendo las enseñanzas obtenidas gracias a los estudios y experiencias, logrando de esta manera hacer un análisis más profundo de los motivos que incluyen a ambas variables.

Por consiguiente, se formuló el siguiente problema general, ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE

5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas, 2022? Además de los siguientes problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre las técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica y el desempeño organizacional?

Para la justificación teórica, es necesario indicar que se realizó bajo fundamentos relevantes en temas relacionados con las variables expuestas. Las habilidades directivas permiten desarrollar funciones que mejoran el liderazgo de las personas, además de ejercer correctamente sus labores. Para la variable desempeño organizacional se enfoca en la mejora continua de los elementos que conforman toda la institución, para ello es necesario contar con las herramientas adecuadas para que los docentes puedan ejercer correctamente sus labores. Desde lo práctico, la información recopilada generará acciones que ayuden a mejorar la realidad problemática presentada, es decir, las habilidades directivas permitirán una mejor toma de decisiones, logrando así una adecuada práctica pedagógica de los docentes, de manera que se conseguirá un mejor desempeño organizacional, además de lograrse una mejora continua en la calidad educativa. De manera metodológica, se realizaron los procesos de investigación desde el enfoque cuantitativo, para ello se utilizaron instrumentos con el fin de obtener y recopilar datos que permitan medir a las variables de estudio. De modo que, la validez y confiabilidad toma un rol importante en la investigación para demostrar la veracidad de los datos.

También se consideró el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022, y los objetivos específicos fueron determinar la relación entre las técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica y el desempeño organizacional.

Finalmente se consideró la siguiente hipótesis General: Existe relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022, y las hipótesis específicas se basaron en que sí existe relación entre las técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica y el desempeño organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

Tenemos a nivel internacional a Delfina (2021) buscó determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño organizacional. La metodología a utilizar fue básica de nivel correlacional y diseño no experimental con un enfoque cuantitativo, además la muestra consta de 123 participantes, los cuales permitieron obtener el siguiente resultado: Existe relación entre ambas variables, debido a la significancia obtenida menor a 0.05, por lo tanto, el nivel de relación obtenido fue de 0,791 siendo considerada una correlación alta.

Bermúdez y Bravo (2016) consideraron como objetivo la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de docentes, es por ello que se apoyaron en una metodología de tipo correlacional y descriptiva, con diseño no experimental transeccional. Considerándose la siguiente conclusión: Los directivos tienden a reconocer el desempeño docente y delimitar el desarrollo profesional de ellos, permitiendo que el docente pueda desarrollarse de manera adecuada, además dichas variables poseen una correlación positiva alta. Finalmente, se demostró la relación entre ambas variables.

Pérez (2020) buscó determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional, para ello se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo con nivel descriptivo correlacional, además de aplicarse un cuestionario de 32 ítems, permitiendo llegar al siguiente resultado: Las habilidades desarrolladas por los directivos permiten mejorar la comunicación y trabajo en equipo de los docentes, generando un mayor manejo de conflictos y originado una mayor motivación.

León (2019) tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el manejo organizacional de las I.E. para ello utilizó una investigación de nivel descriptivo correlacional, además de contar con una muestra de 66 docentes, permitiendo llegar a la siguiente conclusión: El nivel de correlación obtenido de 0,720 demostró que existe una relación positiva alta entre ambas variables.

Jacobo et. al. (2019) buscó determinar la relación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional, por lo tanto, utilizó una metodología cuantitativa con nivel descriptivo correlaciona, además de un corte transversal, también utilizó un cuestionario para recopilar información de los elementos. Finalmente se llegó a la

conclusión que existe relación moderada entre ambas variables, debido al resultado estadístico de 0,581 (rho de spearman).

También se tomó en cuenta como antecedentes las siguientes investigaciones nacionales:

Farfán (2019) manifestó como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño docente, para ello se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo con nivel descriptivo correlacional, además de utilizar un cuestionario como instrumento de recolección de datos, dicha metodología utilizada generó la siguiente conclusión: Se comprobó la relación de manera significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente gracias al resultado obtenido de 0,411 siendo considera una correlación moderada.

Soto (2021) tuvo como objetivo demostrar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente, utilizando una metodología de nivel básico, descriptivo correlacional, con diseño no experimental y transversal, además de la utilización de un cuestionario brindado a una muestra de 16 docentes. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una correlación muy alta entre ambas variables, debido al Rho de Spearman obtenido de 0,887.

Casas (2021) desarrolló como objetivo la incidencia de las habilidades directivas y el compromiso organizacional. Para ello la metodología a realizar fue de tipo básico con diseño no experimental y nivel correlacional, además de contar con una población de 101 docentes, aplicando un cuestionario para recolectar datos. La conclusión obtenida fue: Existe incidencia de la variable habilidades directivas sobre la variable compromiso organizacional.

Zapata (2020) determinó la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes, por lo tanto, la metodología a utilizar fue no experimental con diseño descriptivo, con una muestra de 20 docentes. Además, el resultado obtenido fue la relación entre ambas variables, con una correlación positiva alta, manifestando que los docentes buscan mejorar constantemente sin embargo no se sienten satisfechos con las tareas y labores asignadas.

Morales (2019) propuso determinar la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral, para ello se basó en una metodología de tipo aplicada, correlacional, no experimental, además de contar con un cuestionario como instrumento recolector de datos. Dicha investigación llegó a la siguiente conclusión:

Existe un nivel de correlación positiva moderada producto del valor obtenido de 0,587 entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral.

Becerra y Blanco (2021) mencionaron como objetivo de su investigación determinar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional, por consiguiente, la metodología a utilizar fue correlacional y descriptiva, además de poseer un enfoque cuantitativo y siendo no experimenta, para obtener los datos de los elementos se utilizó un cuestionario. Por lo tanto, se concluyó que existe relación entre las variables planificación estratégica y desempeño organizacional con una rho de Spearman de 0,643.

Cruzado y Romero (2021) plantearon como objetivo determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, utilizando una metodología descriptiva-correlacional, además de aplicar un enfoque cuantitativo y un corte transversal, también se utilizó como técnica la encuesta. De manera que permitió llegar a la siguiente conclusión: Existe relación entre ambas variables, además de poseer un nivel de sig. menor a 0.05, generando de esta manera una correlación positiva alta producto del resultado obtenido de 0,821

Existen distintos enfoques y conceptos sobre la variable habilidades directivas, es por ello que los autores Roca y Zárate (2018) definieron que es aquello que se considera como una capacidad propia o destreza, es decir las personas desarrollan un trabajo específico basado en el liderazgo, además de perfeccionar sus habilidades gracias a la práctica constante y capacitación, permitiendo una mejor formación profesional. También, Oganllo (2017) detalló que las habilidades directivas son consideradas el vehículo entre la práctica administrativa y las estrategias, las técnicas y herramientas, estilos de trabajos y atributos personales (capacidades) que permiten un resultado más eficaz dentro de una organización. Del mismo modo, Pérez (2018) indicó que las habilidades directivas se encuentran interrelacionadas, es decir no se encuentran separadas, permitiendo de esta manera que los directivos logren resultados eficaces, producto de la combinación entre habilidades y cumplimiento de objetivos propuestos, en tal sentido, las habilidades se complementan entre sí originando una mayor flexibilidad en distintas situaciones que se puedan presentar dentro de una organización.

La teoría más conocida y relacionada con las habilidades directivas según Capa y Benítez (2018) es la teoría del liderazgo ya que explica sobre las

características o cualidades innatas que posee una persona para liderar y ayudar en el crecimiento personal de las personas.

Otra teoría relacionada es la teoría “x” y teoría “y” esta teoría según Madero y Rodríguez (2018) está se relaciona a la actitud de las personas frente al trabajo, por tal motivo, existen las personas que trabajan sólo para ganar dinero (Teoría x) y los que aman el trabajo o independientes (Teoría y).

La teoría X, está relacionado con la perspectiva negativa del trabajo desde el punto de vista del trabajador, debido a que se utiliza el método tradicional para ejercer funciones, siendo un factor determinante en la baja productividad. En cuanto a la teoría Y, está englobado el trabajo en equipo y es considerada la opinión e ideas de los colaboradores.

En torno a la variable Habilidades directivas, Ascón et. al. (2019) proponen tres dimensiones que se relacionan directamente con la variable, dichas dimensiones son las siguientes: Técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica.

Las dimensiones expuestas por dichos autores serán definidas a continuación.

La primera dimensión que se trato fue las técnicas personales, por consiguiente, los autores destacaron como principales características el dominio teórico y práctico de una especialidad, el manejo de herramientas y la capacidad de interactuar con una persona, basándose en el proceso de adaptación hacia un nuevo entorno. Se consideran como indicadores para esta dimensión los siguientes: dominio teórico y práctico de la especialidad y manejo de herramientas.

También, Torres, et al. (2021) expresaron que los docentes presentan cambios constantes en el proceso pedagógico de enseñanza, puesto que buscan idear infinitas formas metodológicas y didácticas para que el estudiante pueda concluir con el proceso de enseñanza, es por ello que, las técnicas personales utilizadas se basan en la adaptación, el dominio y manejo de herramientas.

Se tomó como segunda dimensión la capacidad de análisis, según los autores indicaron que se trata sobre la mejora y aprendizaje continuo que tiene una persona en torno a sus aspectos laborales y personales, siendo necesaria la comprensión de sus habilidades conceptuales como las aptitudes sobre escenarios complejos, análisis, comprensión abstracta y pensamiento creativo. Se consideran como

indicadores para esta dimensión los siguientes: aprendizaje continuo y habilidades conceptuales.

Del mismo modo, Sanz y Serrano (2018) explicaron que es aquel conjunto de cualidades propias que posee toda persona, puesto que permite tener un mejor desenvolvimiento dentro la sociedad, además de permitir el desarrollo de habilidades, emociones y actitudes, generando mayor eficacia y calidad laboral.

La tercera dimensión que se tomó en cuenta trató sobre la planeación pedagógica, es por ello que los autores definieron como las actividades a realizar dentro del periodo educativo, permitiendo preparar los estilos de aprendizaje, métodos de enseñanza y las herramientas necesarias para su ejecución, logrando facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales. Se consideran como indicadores para esta dimensión los siguientes: preparación para el aprendizaje y gestión del procedimiento de enseñanza.

También, Carriazo, Pérez y Gaviria (2020) manifestaron que planeación pedagógica es la previa selección y organización de las actividades curriculares que tiene una institución, en función de los objetivos propuestos y los recursos con los que cuenta, ya sea económicos, humanos y materiales, de manera que permitan levantar las fallas de años anteriores y cumplir con el interés y necesidades de la comunidad educativa, es por ello que se considera que la planeación pedagógica es un instrumento no un objetivo.

Haciendo énfasis en la segunda variable que trata sobre el desempeño organizacional, el autor Chiavenato (2006) citado por Inga y Soto (2019) mencionaron que es la evaluación de las conductas y comportamientos de los distintos niveles jerárquicos, logrando resultados positivos o negativos, afectando directamente el funcionamiento en conjunto, por lo tanto para un desarrollo correcto se debe tomar en consideración el material humano, debido a que es la parte indispensable de una organización, de manera que su desempeño traerá los resultados esperados.

Además, se consideró la teoría de las relaciones humanas y calidad total, en torno a la teoría de las relaciones humanas se puede decir que se estudia a la organización no como tal sino como un grupo de personas, permitiendo que el colaborador tenga autonomía para algunas decisiones y no solo aceptar ordenes por el jefe inmediato. Asimismo, la teoría de la calidad, permite desarrollar

estrategias de supervivencia en una empresa generando su crecimiento y aumentando su rentabilidad debido a la satisfacción causada en los clientes.

Por lo tanto, englobando dichas teorías con la variable desempeño organizacional, se puede decir que, el funcionamiento colectivo entre docentes y directivos permitirá un mejor funcionamiento de la I.E, de manera que, ambos puedan compenetrarse para tomar decisiones que favorezcan a la institución educativa, en tal sentido permitirá mejorar la calidad educativa logrando que los padres de familia se sientan satisfechos con la educación impartida.

El desempeño organizacional a nivel de instituciones educativas según Pashanasi, et al. (2021) es aquella identificación de brechas competitivas según el nivel jerárquico, limitando el crecimiento de la I.E., por consiguiente, el diseño de estrategias de fortalecimiento y mejora lograrán que se cumplan con los objetivos y metas trazadas.

Asimismo, los autores Peñafiel y Sánchez (2016), expresaron que el desempeño organizacional en las I.E. no solo abarca la parte directiva o docente, también incluye a los estudiantes, puesto que, es el reflejo de la calidad educativa que se brinda, debido a las gestiones impartidas por los directivos para ejercer un buen desempeño laboral del docente, derivando en un desempeño en conjunto por todos los miembros que conforman la I.E.

También, Epiquén (2015) detalló que los factores más importantes y relevantes en el desempeño organizacional son: la calidad del trabajo, planificación y control de costos, ya que permiten tener un mejor control sobre el desenvolvimiento de los docentes y las herramientas que se brindan hacia ellos.

Además, Manchay y Herrera (2021) destacaron que la evaluación del desempeño debe ser constante, mediante el director y el docente, de manera que, permita analizar cómo se van desarrollando las funciones del docente y las posibles complicaciones que sucedan.

Otro factor importante y relacionado con el desempeño organizacional es la motivación organizacional, según Villafana (2019) detalló que toda organización u empresa debe brindar motivaciones constantes al factor humano, ya que, de ellos depende el buen funcionamiento y correcto desarrollo de funciones, permitiendo que la empresa pueda cumplir con sus objetivos o el retraso de ellos, es por ello

que, es necesario valorar al personal mediante charlas motivacionales antes de ejercer sus funciones.

Del mismo modo, el clima organizacional es influyente en el desempeño organizacional, en tal sentido Vargas (2022) expresó que un buen clima organizacional permite un mejor desarrollo de las habilidades del personal, puesto que se sienten apreciados y valorados por la organización, permitiendo que estos puedan dar lo mejor de sí, logrando un mejor desempeño a nivel organizacional.

Por otro lado, según Silva (2018) brindó un concepto básico sobre el desempeño organizacional mencionando que se encuentra ligado a los resultados obtenidos derivando de la dinámica de factores externos e internos que la compone.

Por lo tanto, para detallar la variable desempeño organizacional es necesario mencionar tres dimensiones fundamentales, las cuales son expuestas por el autor Coaquira (2018), entre ellas tenemos gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional.

La primera dimensión, que se obtuvo está relacionada a la gestión de calidad, que es aquello que garantiza que un servicio o producto sea consistente, sin embargo, no es sinónimo de una buena calidad, ya que, el principal objetivo de este tema es evitar errores reincidentes en los procesos de producción y servicio.

La dimensión ya mencionada en un ámbito educativo, según Minedu (2019) se encarga de dirigir y sostener el centro educativo, las estructuras pedagógicas y administrativas, además de los procesos internos de naturaleza democrática, cabe decir que la gestión de calidad educativa se encuentra ligada a la evaluación del desempeño de los docentes y al desarrollo potencial de los mismos. Se consideran como indicadores para esta dimensión los siguientes: evaluación del desempeño y desarrollo potencial.

Para la segunda dimensión que se trata sobre la gestión del conocimiento, es un conjunto de procesos y actividades que generan un intercambio de información entre los miembros, prevaleciendo en todo momento la comunicación y la experiencia, los cuales permitirán mejorar el rendimiento de la organización. Se consideran como indicadores para esta dimensión los siguientes: información y comunicación.

Guzmán y Arrieta (2020) consideraron el cumplimiento de la misión y visión llevando los procesos de manera efectiva, generando que se pueda repotenciar el

crecimiento individual y colectivo del docente, también se considera que una adecuada gestión del conocimiento puede lograr un aprendizaje de calidad.

Además, Minakata (2019) mencionó se puede comprender dos tipos de conocimientos: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito, permitiendo que el docente pueda generar cuatro procesos los cuales se comprenden por sociabilización, externalización, internalización y combinación.

Por último, en la dimensión relacionada al liderazgo transformacional, Los directivos se encargan de la motivación de los docentes y el mejoramiento de sus condiciones laborales permitiendo que influyan en ellos, generando de esta manera una mejora en las relaciones interpersonales entre ambos, beneficiando de esta manera a la I.E. Son considerados como indicadores la motivación y el crecimiento personal.

Asimismo, Sardon (2018) detalló que este tipo de liderazgo sirve como fuente motivadora e inspiradora en los elementos de una organización, además de generar nuevos cambios e innovar el desarrollo de funciones, permitiendo obtener un futuro exitoso.

Finalmente, Aliaga y Concha (2020) manifestaron que existen seis tipos de liderazgo relacionados a la educación lo cuales son: liderazgo autoritario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante y dominante.

III. METODOLOGÍA

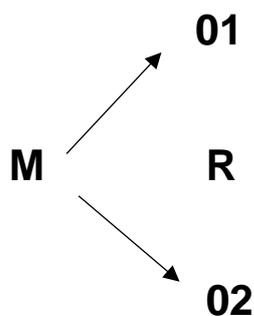
3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación utilizó el tipo básico, puesto que se buscó utilizar fundamentos teóricos para generar nuevos conocimientos. Por tal motivo, Zacarías (2020) expresó que la principal característica de este tipo es basarse en un marco teórico destacando la información recopilada para lograr nuevos fundamentos teóricos.

También, se aplicó un diseño no experimental, debido a que no existió manipulación de las variables, asimismo, el corte fue transversal ya que, la medición de las características de ambas variables fue en un solo momento. Los autores Hernández y Mendoza (2018) manifestaron que el diseño no experimental se basa por observar a la variable de manera natural y como esta se va desarrollando en el campo de investigación, también dichos autores manifestaron que el corte transversal se encarga de medir a la variable en un momento determinado.

Además, el nivel que se utilizó fue correlacional, puesto que, se buscó describir y relacionar las variables que son parte de esta investigación. Hernández, et al. (2018) detallaron que este nivel tiene como principal característica describir las características de las variables y su comportamiento, además de la posible relación que tienen una de otra, permitiendo el desarrollo de dichas variables en el campo de investigación.

El enfoque utilizado fue cuantitativo, puesto que se utilizó el apoyo estadístico para el procesamiento de datos, además del análisis y la presentación de los mismos.



Dónde:

M = muestra de docentes

01 = Variable Habilidades directivas

02 = Variable Desempeño organizacional

R = posible relación

Y el método a utilizar fue el método hipotético deductivo, este tipo de método tiene como finalidad concluir las hipótesis planteadas, deduciendo que la realidad se confronta con las conclusiones obtenidas

3.2. Variables y Operacionalización

La variable habilidades directivas según Ascón, et al. (2019) definieron que es aquello que se considera como una capacidad propia o destreza, es decir las personas desarrollan un trabajo específico basado en el liderazgo, además de perfeccionar sus habilidades gracias a la práctica constante y capacitación, permitiendo una mejor formación profesional.

En cuanto a sus dimensiones, estos son: técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica, dichas dimensiones van a ser cuantificadas mediante el uso 20 ítems, con los valores Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre.

La variable desempeño organizacional, según Coaquira (2018) definió que es aquella identificación de competitividad según el nivel jerárquico, limitando el crecimiento de la I.E., por consiguiente, el diseño de estrategias de fortalecimiento y mejora lograrán que se cumplan con los objetivos y metas trazadas.

Las dimensiones que lo conforman son: Gestión de calidad, gestión de conocimiento y liderazgo transformacional. Las dimensiones ya mencionadas van a ser cuantificadas mediante 20 ítems bajo una medida ordinal. con los valores Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. (Visualizar anexo 2)

3.3. Población, muestra y muestreo

Hernández y Mendoza (2018) definieron que la población son los elementos que poseen una similitud en sus características, estas pueden ser personas, cosas, etc. Por lo tanto, la población que fue considerada en esta investigación es de 70 docentes.

Se tomó en cuenta como criterio de inclusión a los docentes de ambos sexos de la I.E. y como criterio de exclusión a aquellas personas que no son parte de la I.E. y de la nómina de docentes.

Hernández y Mendoza (2018) expresaron que la muestra es un fragmento pequeño de una población determinada. En tal sentido la muestra utilizada en la investigación es de tipo censal ya que abarcó a toda la población. Asimismo, al ser una investigación censal no se empleó ninguna técnica de muestreo.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó en la investigación fue la encuesta, es por ello que, Pereyra (2020) definió que aquella técnica permite recolectar información de un campo de investigación específico.

Como instrumento se utilizó el cuestionario, por consiguiente, Pereyra (2020) detalló que es la recopilación de la información obtenida de los elementos que conforman el campo de investigación. Por tal motivo, el total de ítems que fueron considerados en la investigación fue de 40, es decir 20 para la variable habilidades directivas y 20 para la variable desempeño organizacional. Además, los tipos de respuestas que se utilizaron fueron: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Por otro lado, la validez según, Ñaupas, et al. (2019) es aquello que permite saber si un estudio está libre de errores, siendo necesaria en toda investigación, por lo tanto, los ítems elaborados pasarán por un proceso de validez mediante el juicio de expertos, para ello se consideró 3 expertos.

La confiabilidad según, Zacarías (2020) son aquellos constructos inherentes en una investigación desde una perspectiva positivista, generando que el instrumento sea exacto para determinar o medir una variable, por lo tanto, para la obtención de la fiabilidad del instrumento se realizó la prueba Alfa de Cronbach, mediante una prueba piloto de 10 docentes que pertenecieron a la I.E. Obteniendo como resultado 0,769 permitiendo evidenciar que existe una aceptable fiabilidad del instrumento de la variable habilidades directivas y para la variable desempeño organizacional 0,788, logrando demostrar que ambos casos existe una aceptable fiabilidad.

3.5. Procedimientos

La actualidad que se atraviesa en el país producto de la pandemia conllevó a recolectar los datos de forma semipresencial, es decir recolectar datos dentro de la I.E. y recopilarlos de manera virtual, para ello fue necesario como paso fundamental crear el instrumento recolector que permita recoger los datos de ambas variables, luego validar dichas preguntas mediante expertos en el tema, después, solicitar permiso a la I.E. para su aplicación y finalmente, procesar los documentos mediante el uso del programa estadístico SPSS, permitiendo dar solución a las preguntas planteadas en la investigación.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos que se utilizaron fueron el método descriptivo e inferencial, permitiendo la descripción sobre el desenvolvimiento de la variable en un determinado campo de investigación y el apoyo estadístico utilizado. Por tal motivo, Banea (2017) expresó que el método de análisis de datos descriptivo se caracteriza por la descripción de la variable y el método de análisis inferencial en el procesamiento de datos de manera estadística. En tal sentido, los resultados descriptivos son demostrado mediante las tablas de frecuencias y porcentajes; Y para la parte inferencial se utilizó el Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Hernández y Mendoza (2018) detallaron que toda investigación debe priorizar el respeto, por tal motivo, en esta investigación se respetó la confidencialidad de los encuestados, asimismo, los derechos del autor y los principios éticos, también se cumplió con la guía brindada por la universidad, aplicándose las normas APA, de manera que, se cumplió con los lineamientos y reglas internas propuestas por la Universidad Cesar Vallejo, permitiendo que la investigación sea fiable. Además, los datos obtenidos en los resultados no han sido manipulados en ningún momento, demostrando la realidad existente en el campo de investigación.

IV. RESULTADOS

Resultados descriptivos

Tabla 1.

Datos estadísticos de la Variable Habilidades directivas

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| | | fi | % |
| Válido | Deficiente | 22 | 31.4 |
| | Regular | 27 | 38.6 |
| | Óptimo | 21 | 30.0 |
| Total | | 70 | 100.0 |

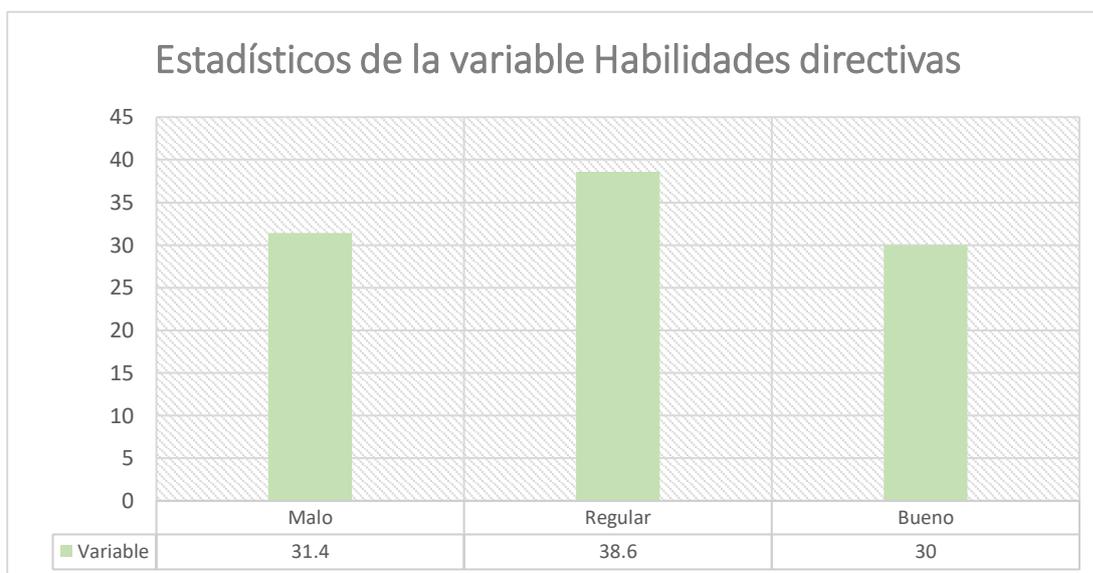


Figura 1. Detalle grafico de la variable habilidades directivas

El 38.6% de los encuestados expresaron en un nivel regular que las habilidades directivas presentadas en la I.E. no son las adecuadas, limitando y entorpeciendo su desempeño laboral, también, el 31.4% manifestaron en un nivel deficiente las habilidades directivas, ya que, aquellos docentes son nuevos en la I.E. por lo tanto, no conocen el funcionamiento directivo de la parte administrativa de la I.E. y finalmente el 30% detallaron que consideraron un nivel óptimo producto de la experiencia laboral que tienen durante su estadía en la I.E., de manera que, se han acostumbrado a la forma de dirigir de la parte administrativa.

Tabla 2.

Niveles de las dimensiones de la variable habilidades directivas

| Niveles | Técnicas Personales | | Capacidad de análisis | | Planeación pedagógica | |
|-------------------|---------------------|-------|-----------------------|-------|-----------------------|-------|
| | fi | % | fi | % | Fi | % |
| Válido Deficiente | 24 | 34.3 | 23 | 32.9 | 23 | 32.9 |
| Regular | 27 | 38.6 | 28 | 40.0 | 30 | 42.9 |
| Óptimo | 19 | 27.1 | 19 | 27.1 | 17 | 24.2 |
| Total | 70 | 100.0 | 70 | 100.0 | 70 | 100.0 |

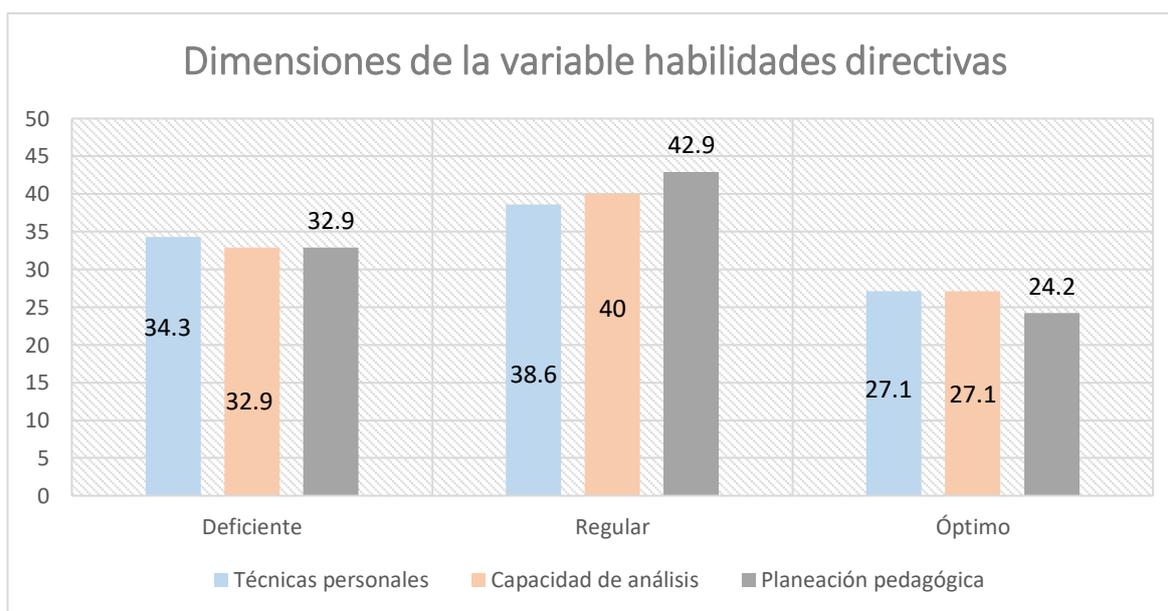


Figura 2. Detalle grafico de las frecuencias de las dimensiones técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica.

Resaltando los valores porcentuales más altos respecto a las dimensiones mencionados se consideraron que el 38.6% del total de encuestados entornos a la dimensión técnicas personales en un nivel regular, hicieron hincapié que sus técnicas para desarrollar sus funciones dentro de un aula se ven limitada producto de la carencia de herramientas que permitan un mejor desempeño, ocasionando incomodidades en la educación impartida. Para la dimensión capacidad de análisis, el 40% detallaron en un nivel regular, que los directivos no cuentan con una capacidad de análisis de acorde a su nivel jerárquico, generando que ante problemas que puedan surgir en la I.E., la parte directiva no actúa de manera rápida

y eficiente, demostrando incapacidad para el puesto, finalmente para la dimensión planeación pedagógica, el 42.9% expresaron en un nivel regular, ya que los directivos no emplean en todo momento capacitaciones y asesoramiento para mejorar el nivel de enseñanza, además de no tener una adecuada planificación pedagógica.

Tabla 3.

Datos estadísticos de la variable desempeño organizacional

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| | | fi | % |
| Válido | Deficiente | 22 | 31.4 |
| | Regular | 28 | 40.0 |
| | Óptimo | 20 | 28.6 |
| Total | | 70 | 100.0 |

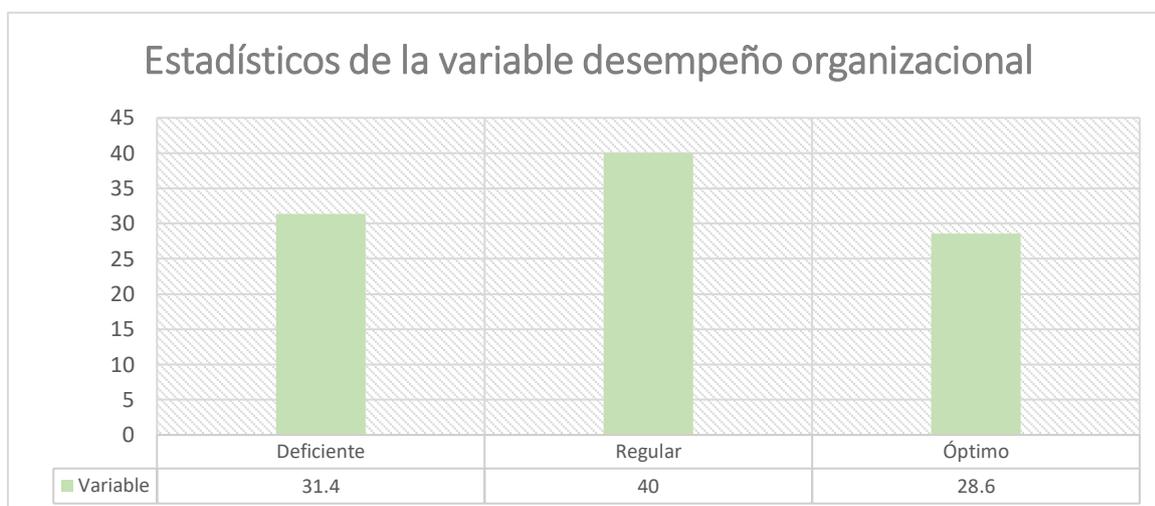


Figura 3. Detalle grafico de la variable desempeño organizacional

El 40% del total de docentes encuestados expresaron en un nivel regular que el desempeño organizacional que se tiene en la I.E., no es el adecuado debido a diversos factores como el liderazgo de parte de los directivos, la gestión de calidad de la enseñanza impartida y el conocimiento propio de ellos por temas o el desarrollo educativo, es decir, los directivos tienden a tener una perspectiva más administrativo que educativo. El 31.4% detallaron un nivel deficiente, ya que sienten que no son liderados correctamente y el 28.6% consideraron el nivel óptimo, puesto

que sus años de experiencia laboral, han ido acoplándose a las diversas formas de dirigir de distintas directivas de diversas I.E.

Tabla 4.

Niveles de las dimensiones de la variable desempeño organizacional

| Niveles | Gestión de calidad | | Gestión del conocimiento | | Liderazgo transformacional | |
|-------------------|--------------------|-------|--------------------------|-------|----------------------------|-------|
| | fi | % | fi | % | fi | % |
| Válido Deficiente | 26 | 37.1 | 23 | 32.9 | 34 | 48.6 |
| Regular | 27 | 38.6 | 29 | 41.4 | 16 | 22.9 |
| Óptimo | 17 | 24.3 | 18 | 25.7 | 20 | 28.6 |
| Total | 70 | 100.0 | 70 | 100.0 | 70 | 100.0 |

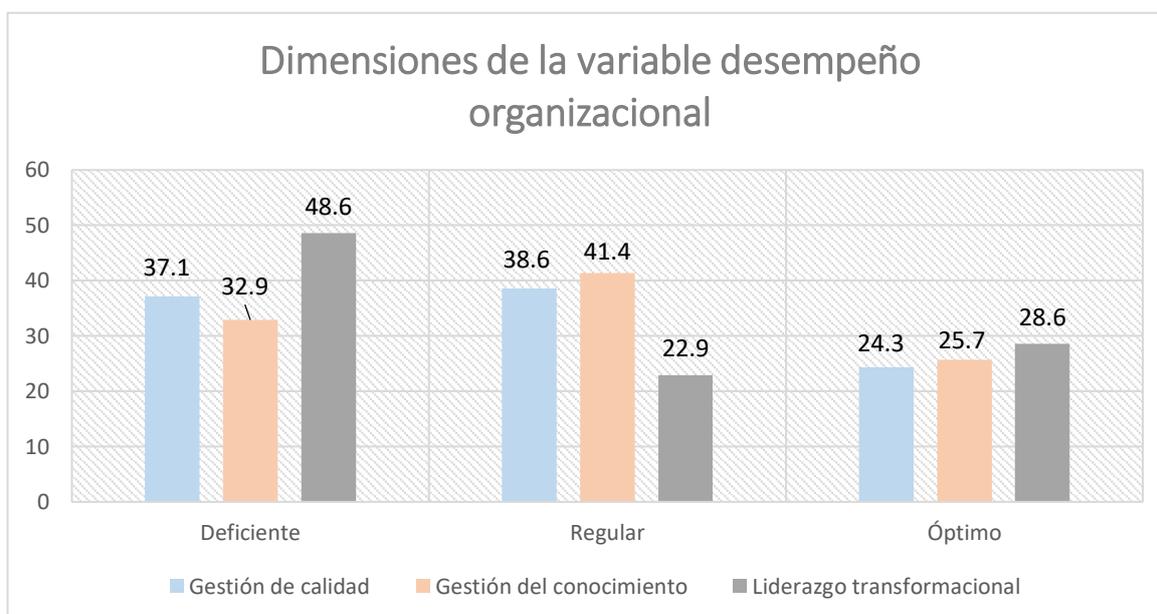


Figura 4. Detalle grafico de las frecuencias de las dimensiones Gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional.

El 38.6% del total de docentes encuestados en un nivel regular, detallaron que la gestión de calidad de los directivos entorno a la enseñanza impartida a los estudiantes, no es buena ni mala, ya que se consideró que puede existir mejores métodos, el 41.4% en un nivel regular respecto a la dimensión gestión del conocimiento mencionaron que comparten información con sus compañeros en base a experiencias de aprendizaje brindado o eventos a los cuales se asistió, finalmente para la dimensión liderazgo transformacional el 48.6% en un nivel

deficiente expresaron que los estímulos que tienen los directivos hacia su persona es mala ya que, no existe un reconocimiento por un correcto y sobresaliente desempeño laboral.

Prueba de hipótesis

En el anexo 7, se puede visualizar la escala de correlación y la regla de decisión.

Hipótesis general

H1: Existe relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022.

H0: No existe relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022.

Tabla 5.

Correlación entre las variables Habilidades directivas y desempeño organizacional

| | | | Correlaciones | |
|-----------------|------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| | | | Habilidades directivas | Desempeño organizacional |
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | 1.000 | .984** |
| | | Sig. (bilateral) | . | .000 |
| | | N | 70 | 70 |
| | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | .984** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .000 | . |
| | | N | 70 | 70 |

Fuente: Autora

Existe una correlación positiva muy fuerte debido al valor obtenido de 0,984 (Rho de Spearman) entre la relación de la variable habilidades directivas y la variable desempeño organizacional, además la significancia es menor a 0.05 por lo tanto, se cumple con la regla de decisión, es por ello que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis alternas

Tabla 6.

Correlación de las dimensiones de la variable habilidades directivas y la variable desempeño organizacional

| | | Técnicas personales | Capacidad de análisis | Planeación pedagógica |
|-----------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Desempeño organizacional | ,940** | ,919** | ,934** |
| | Coeficiente de correlación | | | |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 70 | 70 | 70 |

Fuente: Autora

En todos los casos observados, se obtuvo una significancia de 0.00, por consiguiente, se cumplió con la regla de decisión menor a 0.05, es por ello que se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, además se demostró la relación entre la dimensión técnicas personales y la variable desempeño organizacional con un nivel de correlación de muy fuerte producto del valor obtenido de 0,940 (Rho de Spearman); del mismo modo la dimensión capacidad de análisis y la variable desempeño organizacional con un nivel de correlación muy fuerte, ya que se obtuvo un resultado de 0,919 (Rho de Spearman) y finalmente, la dimensión planeación pedagógica y la variable desempeño organizacional demostró una correlación positiva muy fuerte, puesto que el valor obtenido fue de 0,934 (Rho de Spearman)

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten demostrar lo expuesto en la realidad problemática, ya que debido a las deficientes habilidades directivas que posee su líder directivo al no ejercer un buen mandato y no tener una buena toma de decisiones afecta directamente la practica pedagógica de los docentes y el personal que labora dentro de la I.E., por lo tanto, existe deficiencias en el desempeño organizacional. De modo que, el 38.6% de los docentes encuestados hacen referencia que las habilidades directivas presentadas en la I.E. no son las adecuadas, limitando y entorpeciendo su desempeño laboral, es por ello que se considera que las habilidades directivas del líder directivo generan conflictos en la I.E. mermando el desempeño a nivel organizacional. Además, el nivel obtenido para la variable desempeño organizacional fue regular, ya que el 40% de docentes encuestados expresaron que el desempeño organizacional brindado en la I.E. no es el adecuado, limitando de esta manera sus funciones, producto de la carencia de herramientas que faciliten su desempeño laboral y el incumplimiento del plan pedagógico.

Por otro lado, se demostró mediante los resultados estadísticos obtenidos una correlación muy fuerte entre ambas variables, puesto que los docentes consideran que las limitaciones que tienen en su desempeño laboral se da producto de las habilidades directivas del líder directivo, afectando directamente el desempeño organizacional, ya que los docentes son la pieza fundamental que compone una I.E., en tal sentido, un mal manejo de recursos humanos y financieros, traerá como consecuencia un mal desempeño organizacional.

En esta investigación se obtuvo que el 38.6% del total de encuestados manifestaron que existe un regular manejo de habilidades directivas y desempeño organizacional, también se obtuvo un grado de correlación muy fuerte entre ambas, demostrando que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional.

Dichos resultados coinciden con la investigación de Delfina (2021) quien demostró que el 34% del total de encuestados consideraron un nivel regular las habilidades directivas y desempeño organizacional, también se obtuvo una correlación alta entre ambas variables. Además, Bermúdez y Bravo (2016)

consideraron que los directivos tienden a reconocer el desempeño docente y delimitan el desarrollo profesional de ellos, permitiendo que el docente pueda desarrollarse de manera adecuada dentro de la I.E. También, Pérez (2020) buscó determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional, permitiendo concluir que las habilidades desarrolladas por los directivos permiten mejorar la comunicación y trabajo en equipo de los docentes, generando un mayor manejo de conflictos y originando una mayor motivación. Asimismo, León (2019) presentó como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el manejo organizacional de las I.E. concluyendo que el nivel de correlación obtenido de 0,720 demostró que existe una relación positiva alta entre ambas variables.

Dichas coincidencias fueron explicadas desde una perspectiva teórica por los autores Ascón, et al. (2019) quienes definieron que las habilidades directivas son aquello que se considera como una capacidad propia o destreza, es decir las personas desarrollan un trabajo específico basado en el liderazgo, además de perfeccionar sus habilidades gracias a la práctica constante y capacitación, permitiendo una mejor formación profesional. También, Roca y Zárate (2018) expresaron que es aquello que se considera como una capacidad propia o destreza, es decir las personas desarrollan un trabajo específico basado en el liderazgo, además de perfeccionar sus habilidades gracias a la práctica constante y capacitación, permitiendo una mejor formación profesional. Asimismo, Oganillo (2017) detalló que las habilidades directivas son consideradas el vehículo entre la práctica administrativa y las estrategias, las técnicas y herramientas, estilos de trabajos y atributos personales (capacidades) que permiten un resultado más eficaz dentro de una organización. Y Pérez (2018) manifestó que las habilidades directivas se encuentran interrelacionadas, es decir no se encuentran separadas, permitiendo de esta manera que los directivos logren resultados eficaces, producto de la combinación entre habilidades y cumplimiento de objetivos propuestos, en tal sentido, las habilidades se complementan entre sí originando una mayor flexibilidad en distintas situaciones que se puedan presentar dentro de una organización. Y el autor Coaquira (2018) expresó que el desempeño organizacional permite visualizar las virtudes o falencias del desarrollo humano de manera conjunta en una organización, los cuales son los encargados del cumplimiento de los objetivos o metas trazadas. Respaldando lo expuesto por dicho autor también se consideró, a

Vargas (2022) quien expresó que un buen clima organizacional permite un mejor desarrollo de las habilidades del personal, puesto que se sienten apreciados y valorados por la organización, permitiendo que estos puedan dar lo mejor de sí, logrando un mejor desempeño a nivel organizacional

Entorno a la primera hipótesis específica, se demostró una correlación muy fuerte entre la dimensión técnicas personales y la variable desempeño organizacional. En la relación obtenida se evidenció que las técnicas personales de los directivos afectan directamente en el desempeño de la institución ya que de ellos depende la toma de decisiones organizacional.

Los resultados son relacionados con la del autor Farfán (2019) quien afirmó la relación entre las habilidades directivas y el desempeño docente de manera significativa y en un nivel moderado. También, Jacobo et. al. (2019) determinaron la relación entre el capital intelectual y el desempeño organizacional, por lo tanto, se considera que, a más conocimiento de los directivos, respecto a la información brindada de los docentes de manera positiva o negativa, permitirán tener un mejor desarrollo dentro de la I.E. permitiendo mejorar el desempeño a nivel organizacional. Además, Soto (2021) detalló como objetivo demostrar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente, concluyendo que existe una correlación muy alta entre ambas variables, debido al Rho de Spearman obtenido de 0,887. También, Morales (2019) determinó la relación entre habilidades directivas y desempeño laboral, concluyendo que existe un nivel de correlación positiva moderada producto del valor obtenido de 0,587 entre las variables habilidades directivas y desempeño laboral.

Finalmente, desde una perspectiva teórica los autores Ascón, et al. (2019) destacaron como principales características de las técnicas personales, el dominio teórico y práctico de una especialidad, el manejo de herramientas y la capacidad de interactuar con una persona, basándose en el proceso de adaptación hacia un nuevo entorno. En torno a la variable desempeño organizacional hubo coincidencia con lo expuesto por los autores Pashanasi, et al. (2021) quienes mencionaron que el desempeño organizacional permite identificar las brechas competitivas según el nivel jerárquico, limitando el crecimiento de la IE., por consiguiente, el diseño de estrategias de fortalecimiento y mejora lograrán que se cumplan con los objetivos y metas trazadas.

Asimismo, los autores Peñafiel y Sánchez (2016), detallaron que el desempeño organizacional en las I.E. no solo abarca la parte directiva o docente, también incluye a los estudiantes, puesto que, es el reflejo de la calidad educativa que se brinda, debido a las gestiones impartidas por los directivos para ejercer un buen desempeño laboral del docente, derivando en un desempeño en conjunto por todos los miembros que conforman la I.E.

Para la segunda hipótesis específica se demostró relación directa regular entre la capacidad de análisis y el desempeño organizacional. Si bien se demostró una buena capacidad de reacción ante imprevistos por parte de los directivos, no significa que tengan un buen mandato o una correcta delegación sobre los docentes. Dichos hallazgos son similares a los del autor Casas (2021) el cual demostró la incidencia de las habilidades directivas sobre el compromiso organizacional, demostrando que existe incidencia de una variable sobre otra, puesto que, a un mejor desarrollo de habilidades directivas, los docentes se sentirán más comprometidos por hacer que el desempeño a nivel organizacional sea eficiente. Del mismo modo, Cruzado y Romero (2021) plantearon como objetivo determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, concluyendo que existe relación entre ambas variables, además de poseer un nivel de sig. menor a 0.05, generando de esta manera una correlación positiva alta producto del resultado obtenido de 0,821

Estos hallazgos coinciden con el enfoque conceptual de Ascón, et al. (2019) quienes indicaron que se trata sobre la mejora y aprendizaje continuo que tiene una persona en torno a sus aspectos laborales y personales, siendo necesaria la comprensión de sus habilidades conceptuales como las aptitudes sobre escenarios complejos, análisis, comprensión abstracta y pensamiento creativo. En torno a la variable desempeño organizacional hubo coincidencia con lo expuesto por los siguientes autores:

Epiquén (2015) detalló que los factores más importantes y relevantes en el desempeño organizacional son: la calidad del trabajo, planificación y control de costos, ya que permiten tener un mejor control sobre el desenvolvimiento de los docentes y las herramientas que se brindan hacia ellos. Y, Manchay y Herrera (2021) destacaron que la evaluación del desempeño debe ser constante, mediante

el director y el docente, de manera que, permita analizar cómo se van desarrollando las funciones del docente y las posibles complicaciones que sucedan.

Finalmente, en torno a la tercera hipótesis específica se demostró una correlación positiva muy fuerte entre la planeación pedagógica y el desempeño organizacional, aquellos resultados inferenciales demuestran la relación entre las variables y también la parte descriptiva, evidenció un regular desempeño organizacional y planeación pedagógica, puesto que, esto se debe a un deficiente liderazgo por parte de los directivos y asignación de funciones, limitando el cumplimiento de la planeación pedagógica ya establecida. Lo hallado en los resultados tienen coincidencia con lo indicado por Zapata (2020) el cual determinó la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes, demostrando con una correlación positiva alta, además manifestaron que los docentes buscan mejorar constantemente sin embargo no se sienten satisfechos con las tareas y labores asignadas, de manera que, el incumplimiento del plan pedagógico afecta directamente en su desarrollo laboral. Además, Becerra y Blanco (2021) mencionaron como objetivo de su investigación determinar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional, por consiguiente, concluyendo que existe relación entre las variables planificación estratégica y desempeño organizacional con una rho de Spearman de 0,643.

En este sentido, desde una perspectiva teórica los autores Ascón, et al. (2019) detallaron como las actividades a realizar dentro del periodo educativo, permitiendo preparar los estilos de aprendizaje, métodos de enseñanza y las herramientas necesarias para su ejecución, logrando facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales. En torno a la variable desempeño organizacional hubo coincidencia con lo expuesto por los siguientes autores:

Villafana (2019) detalló que toda organización u empresa debe brindar motivaciones constantes al factor humano, ya que, de ellos depende el buen funcionamiento y correcto desarrollo de funciones, permitiendo que la empresa pueda cumplir con sus objetivos o el retraso de ellos, es por ello que, es necesario valorar al personal mediante charlas motivacionales antes de ejercer sus funciones. Y, Silva (2018) brindó un concepto básico sobre el desempeño organizacional mencionando que se encuentra ligado a los resultados obtenidos derivando de la dinámica de factores externos e internos que la compone.

Según los resultados mostrados la investigación es importante porque, se evidencia la relación que existe entre la variable habilidades directivas y el desempeño organizacional, permitiendo observar que tan influyente es el personal administrativo en el desempeño a nivel organizacional de la I.E., generando un análisis sobre los puntos flojos que presentan los directivos, los cuales no solo repercuten en los docentes, sino también en todo el personal que labora dentro de la I.E., de manera que, si existe un deficiente manejo de la parte directiva en la I.E., traerá como consecuencia problemas en el desempeño organizacional, ya que se verán afectados los docentes y producto de ello los alumnos, ocasionando molestias en los padres de familia y perjudicando la imagen institucional.

Otro factor a tomar en consideración, es el incumplimiento del plan pedagógico establecido, ya que, los docentes, tienden a programarse sobre el desarrollo de sus clases y el manejo de las mismas, sin embargo, al verse interrumpido, ya sea por no contar con las herramientas necesarias o los materiales que lo abarcan, no puede desarrollarse de la manera más eficaz posible, por lo tanto, los docentes se sienten limitados en cuanto a su desarrollo propio y su desempeño laboral.

Por lo tanto, las evidencias obtenidas en la parte estadística, permiten demostrar que ambas variables si guardan una relación directa, ya que los directivos al poseer deficientes habilidades directivas, perjudicarán el desempeño organizacional, comprobando de esta manera la correlación muy fuerte entre ambas variables, además de las dimensiones que lo componen, asimismo, se presenta según la encuesta realizada a los docentes un nivel regular sobre las variables ya antes mencionadas.

En tal sentido, se comprueba la relación entre las variables habilidades directivas y desempeño organizacional, generando así una contribución desde la parte académica para futuras investigaciones.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Considerando el objetivo general planteado en la investigación, se mostró evidencia de la relación entre las variables habilidades directivas y desempeño organizacional, mediante el uso de la prueba Rho de Spearman, el cual brindó como resultado 0,984, indicando una correlación positiva muy fuerte.

Segunda: Considerando el objetivo específico 1 planteado en la investigación, se mostró evidencia de la relación entre la dimensión técnicas personales y la variable desempeño organizacional, según el estadístico mencionado brindó como resultado 0,940, indicando una correlación positiva muy fuerte.

Tercera: Considerando el objetivo específico 2 planteado en la investigación, se mostró evidencia de la relación entre la dimensión capacidad de análisis y la variable desempeño organizacional, según el estadístico mencionado brindó como resultado 0,919, indicando una correlación positiva muy fuerte.

Cuarta: Considerando el objetivo específico 3 planteado en la investigación, se mostró evidencia de la relación entre la dimensión planeación pedagógica y la variable desempeño organizacional, según el estadístico mencionado brindó como resultado 0,934, indicando una correlación positiva muy fuerte.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda al director mejorar sus habilidades directivas, basándose en mejorar las técnicas personales, capacidad de análisis y planeación pedagógica, permitiendo tener un mejor desempeño organizacional y un mejor prestigio para la I.E.

Segunda: Se recomienda al director asistir a talleres que permitan mejorar sus técnicas personales mediante capacitaciones, permitiendo tener un mejor desarrollo en sus funciones, además de tener cambios positivos que permitan un mejor uso de herramientas.

Tercera: Se recomienda a los directivos capacitarse constantemente mediante talleres que permitan reforzar su capacidad de análisis, generando una mejor toma de decisiones en beneficio de la I.E.

Cuarta: Se recomienda al director respetar la planeación pedagógica establecida, puesto que permitirá un mejor desarrollo educativo de los estudiantes y docentes, siendo beneficiosa para la imagen de la I.E.

Quinta: Se recomienda realizar un estudio cualitativo sobre las variables habilidades directivas y desempeño organizacional, ya que permitirán obtener información más a fondo sobre las variables ya mencionadas, además de permitir obtener las experiencias y percepciones de los directivos sobre las dificultades para ejercer un buen desempeño organizacional o las limitaciones para realizar correctamente sus habilidades directivas.

REFERENCIAS

- Aliaga, A. y Concha, A. (2020) Liderazgo transformacional y gestión educativa en instituciones educativas nivel secundaria - Ugel Maynas - Loreto, 2018. Big Bang Faustiniiano, 9(4). DOI: <https://doi.org/10.51431/bbf.v9i4.652>
- Ascón, J., García, M. y Lajara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 6(4), 1–29. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.64.177>
- Banea, G. (2017) Metodología de la Investigación. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodos+de+analisis+de+datos+2017&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjAl8DJ5uX3AhUwjJUCHXSeA-oQ6AF6BAgEEAl#v=onepage&q&f=false> [ISBN: 9786077440031]
- Becerra, L y Blanco, V. (2021) Planificación estratégica y desempeño organizacional en una empresa educativa. San Juan de Lurigancho, 2021. [Tesis de titulación, Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79998/Becerra_QL_Blanco_FV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016) Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. Revista Omnia, 2(3):60-70. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73752819005.pdf> [ISSN: 1315-8856].
- Cameron, K. y Whetten, D. (2016) Desarrollo de las habilidades directivas. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=K75GnQAACAAJ&dq=habilidades+directivas+y+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y [ISBN: 6073236751, 9786073236751]
- Capa, B. y Benítez, M. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad, 10(2), 273-284. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus> [ISSN: 2218-3620]

- Carriazo, C., Pérez, M. y Gaviria, K. (2020) Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad, *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3): 1-9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Casas, J. (2021) Habilidades directivas y compromiso organizacional en la gestión educativa de la IE Los Jardines de Manchay Pachacamac, 2020. [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/69870>
- Coaquira, C. (2018) Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Revista de Investigación*, 8(3):1-23. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107004/467657107004.pdf> [ISSN: 2304-0335]
- Cruzado, D. y Romero, F. (2021) Gestión del conocimiento y percepción del desempeño organizacional en una institución educativa emblemática de Cajamarca, 2020 – 2021. [Tesis de doctorado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Recuperado de: <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1859>
- Delfina, L. (2021) Habilidades gerenciales y desempeño organizacional en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Santa María, 2018. [Tesis de maestría, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/5377/Delfina%20Lucia%20Lucero%20Francisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, R., Ledesma, J., Tito, V. y Díaz, P. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Epiquén, A. (2015) Performance management in educational organization. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6): 75-81. DOI: <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2014.6.94>
- Farfán, H. (2019). Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa Martín de la Riva y Herrera, Lamas 2018. [Tesis de maestría,

- Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34979/Farf%C3%A1n_CH.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, J. y Arrieta, D. (2020) Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de ciencias sociales*. 26(3):1-7. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B. y Indacochea, B. (2018) Metodología de la investigación científica. Obtenido de:
https://books.google.com.pe/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hernández, R y Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=GH1dwAEACAAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjwjpul5OX3AhUCD9QKHeZGCGoQ6AF6BAgIEAE> [ISBN: 1456261983, 9781456261986]
- Inga, K. y Soto, C. (2019) Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95-117. DOI: <http://doi.org/10.17993/3cemp.2019.080440.95-117>
- Jacobo, C., Jiménez, S., Morales, L.y Clark, L. (2019) Intellectual capital and organizational performance: the case of basic education institutions in Mexico. *Pensamiento y Gestión*, (47), 180-202.
<https://doi.org/10.14482/pege.47.6342>
- Jiménez, L. (2021) Competencias directivas: Factor clave de éxito en las I.E. Obtenido de: https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf
- Junco, J. y Brás, J. (2017). Habilidades directivas. Obtenido de:
https://books.google.com.pe/books?id=gH7eDgAAQBAJ&dq=habilidades+directivas+y+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y [ISBN: 8436837193, 9788436837193]

- León, E. (2019) Correlación entre las habilidades directivas y manejo organizacional de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de ANANEA. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Recuperado de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13433/Elizabeth_Paricoto_Leon.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Madero, S. y Rodríguez, D. (2018) Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. DOI: <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Manchay, F. y Herrera, H. (2021) Clima organizacional y desempeño Laboral en los colaboradores del consorcio educativo La Inmaculada E.I.R.L., Chiclayo 2021. [Tesis de titulación, Universidad Privada Juan Mejía Baca]. Obtenido de: <http://repositorio.umb.edu.pe:8080/jspui/bitstream/UMB/312/1/MANCHAY%20FRANKLIEN%20%26%20SILVA%20HEBER%20-%20TESIS.pdf>
- Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276–288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Mendoza, J. (2008) Habilidades directivas. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=t9d8q4N6mKsC&printsec=frontcover&dq=habilidades+directivas+y+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=habilidades%20directivas%20y%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false [ISBN: 978-84-92556-14-4]
- Minakata, A. (2019) Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela: Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20se,se%20ocupan%20de%20la%20innovaci%C3%B3n. [ISSN: 1665-109X]

- Minedu (2019) Elaboración Reglamento Institucional (RI) y Manual de Procesos Académicos (MPA). Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/superiorpedagogica/category/aseguramiento-de-la-calidad/>
- Morales, I., Torres, M. y Rendon, A. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Revista Conrado*, 14(63), 109-116. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/724>
- Morales, S. (2019) Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N.º 16, provincia de Barranca, año 2018. [Tesis de Maestría, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Núñez, N. y Díaz, D. (2018) Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos*, 43(2), 237-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero H. (2019) Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=KzSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ongallo, C. (2017) El libro de las habilidades directivas. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=kfNDvgAACAAJ&dq=habilidades+directivas+educativas+2018&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y
- Pashanasi, B., Gárate, J. y Palomino, G. (2021) Desempeño organizacional en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174. DOI: <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Peñafiel, F. y Sánchez, H. (2016) El Ministerio de Educación y el Instituto Nacional de Evaluación Educativa presentaron el Índice de Desempeño Institucional. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/el-ministerio-de-educacion-y-el-instituto-nacional-de-evaluacion-educativa-presentaron-el-indice-de-desempeno-institucional/>

- Pereyra, L. (2020) Metodología de la investigación. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=x9s6EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [ISBN: 9786078682225]
- Pérez, E. (2018) Comportamiento humano y habilidades directivas. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=t8RmDwAAQBAJ&pg=PA518&dq=habilidades+directivas+educativas+2018&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiyicGi6db3AhXLLrkGHQG-DhY4ChDoAXoECAEQAg#v=onepage&q=habilidades%20directivas%20educativas%202018&f=false>
- Pérez, Y. (2020) Habilidades directivas que pueden favorecer el clima organizacional en La Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Libre. [Tesis de maestría, Universidad de la Sabana]. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/43457/TESIS%20YENNY%20P%20C3%29REZ%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roca, E. y Zárate, Y. (2018) Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2017-2018. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=rRPKDwAAQBAJ&pg=PA328&dq=habilidades+directivas+educativas+2018&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj2hZC46Nb3AhWFqpUCHaV0D0cQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=habilidades%20directivas%20educativas%202018&f=false>
- Sanz, J. y Serrano, A. (2018) El desarrollo de capacidades en la educación. Una cuestión de justicia social. *Sinéctica*, (46). Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2016000100004 [ISSN: 2007-7033]
- Sardon, D. (2018) Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Rev. investig. Altoandin*; 19(3): 295-304. DOI: <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Silva, J. (2018) La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>

- Soto, D. (2021). Habilidades directivas y su relación con el desempeño docente en la I.E. N°32043 Páucar-Amarillis 2019. *Revista Identidad*, 7(2), 48–53. <https://doi.org/10.46276/rifce.v7i2.1285>
- Torres, K., Gonzales, V., Montes, J. y Peñaherrera, M. (2021) Técnicas de evaluación educativa: Importancia en tiempos de emergencia sanitaria. *Dom. Cien.*, 7(4): 602-609. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2440>
- UNESCO (2015) Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>
- Villafana, R. (2019). La motivación organizacional y el nivel de desempeño en los docentes de la I.E. N°88071. [Tesis de titulación, Universidad San Pedro]. Obtenido de: <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/6936>
- Whetten, D. (2014) Desarrollo de habilidades directivas. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=PtcDj2ONvl8C&pg=PA305&dq=habilidades+directivas+y+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiNmIKF5YP5AhWDqpUCHcyAC7sQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=habilidades%20directivas%20y%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false>
- Zacarías, H. (2020) Metodología de la investigación científica. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=WruXzQEACAAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y [ISBN: 9798656825252]
- Zapata, B. (2020) Estrategia de habilidades directivas para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la I.E.P Triunfadores Marchan, Chiclayo. [Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán]. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7405/Zapata%20Bancho%20Vannie%20Consuelo.pdf?sequence=1>

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala |
|--------------------------|---|--|----------------------------|---|--|---|
| Habilidades directivas | Ascón, García y Lajaran (2019) definieron que es aquello que se considera como una capacidad propia o destreza, es decir las personas desarrollan un trabajo específico basado en el liderazgo, además de perfeccionar sus habilidades gracias a la práctica constante y capacitación, permitiendo una mejor formación profesional. | En cuanto a sus dimensiones, estos son: técnicas personales, capacidad de análisis y planeación. A la vez, esta variable será cuantificada mediante 10 ítems, bajo la escala de Likert la cual se compuso por cinco respuestas | Técnicas personales | Dominio teórico y práctico de la especialidad | 1-2-3-4-5-6 | <u>Ordinal</u> |
| | | | Capacidad de análisis | Manejo de herramientas | 7-8-9-10-11-12-13-14 | |
| | | | Planeación pedagógica | Aprendizaje continuo | 15-16-17-18-19-20 | |
| | | | | Preparación para el aprendizaje | gestión del procedimiento de enseñanza | |
| Desempeño organizacional | Coaquira (2018) definió que es aquella identificación de brechas competitivas según el nivel jerárquico, limitando el crecimiento de la IE., por consiguiente, el diseño de estrategias de fortalecimiento y mejora lograrán que se cumplan con los objetivos y metas trazadas. | Se propone aplicar las teorías y dimensiones con el único propósito de obtener información sobre el nivel de desempeño organizacional que se da para ello se aplicó 10 ítems bajo cinco respuestas | Gestión de calidad | Evaluación del desempeño | 29-30-31-32-33-34-35-36-37 | <u>Niveles</u> |
| | | | Gestión del conocimiento | Desarrollo potencial | 38-39-40 | |
| | | | Liderazgo transformacional | Información Comunicación | 37 | |
| | | | | Motivación | | Deficiente = 1 Regular = 2 Óptimo = 3 |
| | | | | Crecimiento personal | | |

Anexo 02

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Buenos días y/o tardes, se les pide responder la siguiente encuesta el cual tiene carácter confidencial con fines académicos, para obtener información relevante para cumplir con los objetivos de la investigación titulada: “Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178 Víctor Andres Belaunde Ugel 04 - Comas, 2022” Agradeciendo su colaboración, lea las siguientes preguntas y responda con veracidad según crea conveniente:

| SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA |
|----------------|---------------------|----------------|-------------------|--------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | S | CS | AV | CN | N |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Técnicas personales | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Los directivos emplean con efectividad los conocimientos teóricos inherentes a la Dirección. | | | | | |
| 2. Los directivos emplean con efectividad los conocimientos prácticos inherentes a la Dirección. | | | | | |
| 3. Los directivos utilizan plataformas digitales para realizar su gestión. | | | | | |
| 4. Los directivos de la I.E. muestran habilidades para redactar los elementos de gestión. | | | | | |
| 5. Los directivos emplean materiales pedagógicos teniendo en cuenta los aprendizajes previstos y los estilos de aprendizaje de los estudiantes. | | | | | |
| 6. Los directivos manejan adecuadamente las herramientas digitales con las que cuenta la I.E. para impartir el aprendizaje estudiantil. | | | | | |
| Capacidad de análisis | | | | | |
| 7. Los directivos tienen habilidades para buscar y compartir información útil para la resolver problemas pedagógicos y educativos, utilizando el potencial humano de la I. E.. | | | | | |
| 8. Los directivos tienen capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones para agregar valor a la I.E. | | | | | |
| 9. Los directivos demuestran capacidad y conocimiento para determinar cuáles son mis principales dificultades de enseñanza como docente. | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 10. Los directivos demuestran conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales | | | | | |
| 11. Los directivos tienen capacidad para el análisis lógico e identificación de problemas pedagógicos. | | | | | |
| 12. Los directivos tienen la capacidad para definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo. | | | | | |
| 13. Los directivos comprenden los problemas sociopolíticos que influyen en el desarrollo institucional. | | | | | |
| 14. Los directivos muestran capacidad para influenciar positivamente en los docentes para lograr los objetivos planteados. | | | | | |
| Planeación pedagógica | | | | | |
| 15. Los directivos facilitan a los docentes recursos a emplear a las secciones de clases. | | | | | |
| 16. El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno. | | | | | |
| 17. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje. | | | | | |
| 18. Los directivos evalúan los perfiles de los docentes e identifican las necesidades de desarrollo. | | | | | |
| 19. Los directivos brindan capacitación y asesoramiento para un mejor procedimiento de enseñanza. | | | | | |
| 20. Los directivos conocen los enfoques y teorías contemporáneas de la educación impartiendo una mejora en las prácticas de enseñanza de los docentes. | | | | | |
| DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL | S | CS | AV | CN | N |
| Gestión de calidad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Participo en las evaluaciones que realizan los directivos para medir mi desempeño docente en beneficio de los estudiantes. | | | | | |
| 2. Participo en talleres de interaprendizaje entre docentes con el fin de mejorar mi desempeño. | | | | | |
| 3. Utilizó instrumentos de evaluación elaborados rigurosamente para evaluar el aprendizaje impartido a los estudiantes. | | | | | |
| 4. La metodología brindada a los estudiantes es sinónimo de mi desempeño laboral. | | | | | |
| 5. El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector. | | | | | |
| 6. Evaluó a mis estudiantes de manera rigurosa debido a mi experiencia laboral en otras I.E. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Da a conocer a sus estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión | | | | | |
| 8. Construyo de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, permitiendo mejorar el clima del aula. | | | | | |
| Gestión del conocimiento | | | | | |
| 9. Comparto ideas nuevas con mi equipo laboral dentro de la I.E. | | | | | |
| 10. Reviso artículos o libros acerca de estrategias pedagógicas para mejorar mi desenvolvimiento laboral. | | | | | |
| 11. Asisto a eventos pedagógicos para actualizar mis conocimientos. | | | | | |
| 12. Comparto experiencias pedagógicas con mis colegas de la I.E. | | | | | |
| 13. Socializó experiencias exitosas con mi equipo del área. | | | | | |
| 14. Coopero con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas | | | | | |
| 15. Elaboro informes sobre las dificultades que presentan los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. | | | | | |
| 16. Comunicó los problemas presentados en mi trabajo profesional para encontrar las soluciones pertinentes. | | | | | |
| 17. Demuestro capacidades de comunicación de forma precisa y clara con los directivos ante un problema de aprendizaje estudiantil. | | | | | |
| Liderazgo transformacional | | | | | |
| 18. Los directivos reconocen su desempeño laboral de manera bimestral. | | | | | |
| 19. Recibe reconocimientos de parte de los directivos de la I.E. producto de su desempeño laboral, siendo de esta manera un factor estimulante para su mejora constante. | | | | | |
| 20. Los directivos de la I.E. organizan paseos grupales entre los docentes con el fin de motivar su desempeño e interactuar con sus colegas. | | | | | |

Anexo 3.

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Tabla 7.
Expertos para la validación del instrumento

| GRADO ACADÉMICO | NOMBRE DEL EXPERTO VALIDADOR | OPINIÓN DE EXPERTO |
|-----------------|------------------------------|--------------------|
| Dra. | Zarate Gutiérrez Gabriela | Aplicable |
| Dr. | Vega Vilca Carlos Sixto | Aplicable |
| Mg. | Vizcarra Ballón Consuelo | Aplicable |

Fuente: Ficha de expertos.

Validador 1.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1: Técnicas personales | | | | | | | | |
| 1 | Los directivos demuestran conocimiento de sus funciones y de los compromisos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 2 | Los directivos hacen cumplir los compromisos de gestión dentro de la IE. | X | | X | | X | | |
| 3 | Los directivos utilizan plataformas digitales para realizar su gestión. | X | | X | | X | | |
| 4 | Los directivos de la I.E. muestran habilidades para conducir la elaboración de los Instrumentos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 5 | Los directivos conocen los procesos de gestión educativa. | X | | X | | X | | |
| 6 | Los directivos manejan adecuadamente las herramientas digitales para monitorear los compromisos de gestión. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2: Capacidad de análisis | | | | | | | | |
| 7 | Los directivos tienen habilidades para buscar y compartir información útil para resolver problemas institucionales. | X | | X | | X | | |
| 8 | Los directivos tienen capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas de gestión o interpersonal. | X | | X | | X | | |
| 9 | Los directivos demuestran capacidad y conocimiento para determinar cuáles son mis principales dificultades de enseñanza como docente. | X | | X | | X | | |
| 10 | Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta el contexto local y nacional. | X | | X | | X | | |
| 11 | Los directivos tienen capacidad para el análisis lógico e identificación de problemas pedagógicos. | X | | X | | X | | |
| 12 | Los directivos tienen la capacidad para definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo. | X | | X | | X | | |
| 13 | Los directivos comprenden los problemas sociopolíticos que influyen en el desarrollo institucional. | X | | X | | X | | |
| 14 | Los directivos muestran capacidad para influenciar positivamente en los docentes para lograr los objetivos planteados. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 3: Planeación pedagógica | | | | | | | | |
| 15 | Los directivos facilitan a los docentes recursos apropiados para sus sesiones de clase. | X | | X | | X | | |
| 16 | Los directivos toman en cuenta las características de los estudiantes y su entorno para orientar la planificación curricular. | X | | X | | X | | |
| 17 | Los directivos monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 18 | Los directivos evalúan los perfiles de los docentes e identifican las necesidades de desarrollo. | X | | X | | X | | |
| 19 | Los directivos brindan capacitación y asesoramiento al personal docente para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 20 | Los directivos planifican los procesos pedagógicos teniendo en cuenta los enfoques y teorías contemporáneas de la educación. | X | | X | | X | | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA VARIABLE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

| N° | DIMENSIONES / Items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1: Gestión de calidad | | | | | | | | |
| 1 | Participo en las evaluaciones que realizan los directivos para medir mi desempeño docente en beneficio de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 2 | Participo en talleres de interaprendizaje entre docentes con el fin de mejorar mi desempeño. | X | | X | | X | | |
| 3 | Utilizo instrumentos de evaluación elaborados rigurosamente para evaluar el aprendizaje impartido a los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 4 | Utilizo estrategias apropiadas a la metodología activa para desarrollar el aprendizaje de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 5 | Tomo en cuenta los lineamientos del ministerio de educación en la elaboración y desarrollo de las experiencias de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 6 | Evalúo a los estudiantes considerando los criterios de evaluación y los desempeños propuestos. | X | | X | | X | | |
| 7 | Doy a conocer a mis estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión. | X | | X | | X | | |
| 8 | Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, permitiendo mejorar el clima del aula. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2: Gestión del conocimiento | | | | | | | | |
| 9 | Comparto ideas nuevas con mi equipo laboral dentro de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 10 | Reviso artículos o libros acerca de estrategias pedagógicas para mejorar mi desenvolvimiento laboral. | X | | X | | X | | |
| 11 | Asisto a eventos pedagógicos para actualizar mis conocimientos. | X | | X | | X | | |
| 12 | Comparto experiencias pedagógicas con mis colegas de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 13 | Socializo experiencias exitosas con mi equipo del área. | X | | X | | X | | |
| 14 | Coopero con el personal administrativo en la realización de las actividades institucionales. | X | | X | | X | | |
| 15 | Elaboro informes sobre las dificultades que presentan los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 16 | Comunico los problemas presentados en mi labor docente para encontrar soluciones pertinentes. | X | | X | | X | | |
| 17 | Demuestro capacidades de comunicación de forma precisa y clara con los directivos ante un problema de aprendizaje estudiantil. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 3: Liderazgo transformacional | | | | | | | | |
| 18 | Los directivos motivan permanentemente a los trabajadores a través de felicitaciones y reconocimientos verbales o escritos. | X | | X | | X | | |
| 19 | Recibe reconocimientos de parte de los directivos de la I.E. producto de su desempeño laboral, siendo de esta manera un factor estimulante para su mejora constante. | X | | X | | X | | |
| 20 | Los directivos de la I.E. organizan paseos grupales entre los docentes con el fin de motivar su desempeño e interactuar con sus colegas. | X | | X | | X | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dra: Gabriela Zárate Gutiérrez. **DNI: 09688202**

Especialidad del validador: Administración de la Educación

14 de junio del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

Validador 2.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Técnicas personales | | | | | | | |
| 1 | Los directivos demuestran conocimiento de sus funciones y de los compromisos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 2 | Los directivos hacen cumplir los compromisos de gestión dentro de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 3 | Los directivos utilizan plataformas digitales para realizar su gestión. | X | | X | | X | | |
| 4 | Los directivos de la I.E. muestran habilidades para conducir la elaboración de los Instrumentos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 5 | Los directivos conocen los procesos de gestión educativa. | X | | X | | X | | |
| 6 | Los directivos manejan adecuadamente las herramientas digitales para monitorear los compromisos de gestión. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 2: Capacidad de análisis | | | | | | | |
| 7 | Los directivos tienen habilidades para buscar y compartir información útil para resolver problemas institucionales. | X | | X | | X | | |
| 8 | Los directivos tienen capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas de gestión o interpersonal. | X | | X | | X | | |
| 9 | Los directivos demuestran capacidad y conocimiento para determinar cuáles son sus principales dificultades de enseñanza como docente. | X | | X | | X | | |
| 10 | Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta el contexto local y nacional. | X | | X | | X | | |
| 11 | Los directivos tienen capacidad para el análisis lógico e identificación de problemas pedagógicos. | X | | X | | X | | |
| 12 | Los directivos tienen la capacidad para definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo. | X | | X | | X | | |
| 13 | Los directivos comprenden los problemas sociopolíticos que influyen en el desarrollo institucional. | X | | X | | X | | |
| 14 | Los directivos muestran capacidad para influenciar positivamente en los docentes para lograr los objetivos planteados. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 3: Planeación pedagógica | | | | | | | |
| 15 | Los directivos facilitan a los docentes recursos apropiados para sus sesiones de clase. | X | | X | | X | | |
| 16 | Los directivos toman en cuenta las características de los estudiantes y su entorno para orientar la planificación curricular. | X | | X | | X | | |
| 17 | Los directivos monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 18 | Los directivos evalúan los perfiles de los docentes e identifican las necesidades de desarrollo. | X | | X | | X | | |
| 19 | Los directivos brindan capacitación y asesoramiento al personal docente para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 20 | Los directivos planifican los procesos pedagógicos teniendo en cuenta los enfoques y teorías contemporáneas de la educación. | X | | X | | X | | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA VARIABLE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Gestión de calidad | | | | | | | |
| 1 | Participo en las evaluaciones que realizan los directivos para medir mi desempeño docente en beneficio de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 2 | Participo en talleres de interaprendizaje entre docentes con el fin de mejorar mi desempeño. | X | | X | | X | | |
| 3 | Utilizo instrumentos de evaluación elaborados rigurosamente para evaluar el aprendizaje impartido a los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 4 | Utilizo estrategias apropiadas a la metodología activa para desarrollar el aprendizaje de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 5 | Tomo en cuenta los lineamientos del ministerio de educación en la elaboración y desarrollo de las experiencias de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 6 | Evalúo a los estudiantes considerando los criterios de evaluación y los desempeños propuestos. | X | | X | | X | | |
| 7 | Doy a conocer a mis estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión. | X | | X | | X | | |
| 8 | Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, permitiendo mejorar el clima del aula. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 2: Gestión del conocimiento | | | | | | | |
| 9 | Comparto ideas nuevas con mi equipo laboral dentro de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 10 | Reviso artículos o libros acerca de estrategias pedagógicas para mejorar mi desenvolvimiento laboral. | X | | X | | X | | |
| 11 | Asisto a eventos pedagógicos para actualizar mis conocimientos. | X | | X | | X | | |
| 12 | Comparto experiencias pedagógicas con mis colegas de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 13 | Socializo experiencias exitosas con mi equipo del área. | X | | X | | X | | |
| 14 | Coopero con el personal administrativo en la realización de las actividades institucionales. | X | | X | | X | | |
| 15 | Elaboro informes sobre las dificultades que presentan los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 16 | Comunico los problemas presentados en mi labor docente para encontrar soluciones pertinentes. | X | | X | | X | | |
| 17 | Demuestro capacidades de comunicación de forma precisa y clara con los directivos ante un problema de aprendizaje estudiantil. | X | | X | | X | | |
| | DIMENSIÓN 3: Liderazgo transformacional | | | | | | | |
| 18 | Los directivos motivan permanentemente a los trabajadores a través de felicitaciones y reconocimientos verbales o escritos. | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 19 | Recibe reconocimientos de parte de los directivos de la I.E. producto de su desempeño laboral, siendo de esta manera un factor estimulante para su mejora constante. | X | | X | | X | |
| 20 | Los directivos de la I.E. organizan paseos grupales entre los docentes con el fin de motivar su desempeño e interactuar con sus colegas. | X | | X | | X | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Vega Vilca Carlos Sixto **DNI: 09826463**

Especialidad del validador: Doctor en educación

14 de junio del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

Validador 3.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|---|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1: Técnicas personales | | | | | | | | |
| 1 | Los directivos demuestran conocimiento de sus funciones y de los compromisos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 2 | Los directivos hacen cumplir los compromisos de gestión dentro de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 3 | Los directivos utilizan plataformas digitales para realizar su gestión. | X | | X | | X | | |
| 4 | Los directivos de la I.E. muestran habilidades para conducir la elaboración de los Instrumentos de gestión. | X | | X | | X | | |
| 5 | Los directivos conocen los procesos de gestión educativa. | X | | X | | X | | |
| 6 | Los directivos manejan adecuadamente las herramientas digitales para monitorear los compromisos de gestión. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2: Capacidad de análisis | | | | | | | | |
| 7 | Los directivos tienen habilidades para buscar y compartir información útil para resolver problemas institucionales. | X | | X | | X | | |
| 8 | Los directivos tienen capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas de gestión o interpersonal. | X | | X | | X | | |
| 9 | Los directivos demuestran capacidad y conocimiento para determinar cuáles son sus principales dificultades de enseñanza como docente. | X | | X | | X | | |
| 10 | Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta el contexto local y nacional. | X | | X | | X | | |
| 11 | Los directivos tienen capacidad para el análisis lógico e identificación de problemas pedagógicos. | X | | X | | X | | |
| 12 | Los directivos tienen la capacidad para definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo. | X | | X | | X | | |
| 13 | Los directivos comprenden los problemas sociopolíticos que influyen en el desarrollo institucional. | X | | X | | X | | |
| 14 | Los directivos muestran capacidad para influenciar positivamente en los docentes para lograr los objetivos planteados. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 3: Planeación pedagógica | | | | | | | | |
| 15 | Los directivos facilitan a los docentes recursos apropiados para sus sesiones de clase. | X | | X | | X | | |
| 16 | Los directivos toman en cuenta las características de los estudiantes y su entorno para orientar la planificación curricular. | X | | X | | X | | |
| 17 | Los directivos monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 18 | Los directivos evalúan los perfiles de los docentes e identifican las necesidades de desarrollo. | X | | X | | X | | |
| 19 | Los directivos brindan capacitación y asesoramiento al personal docente para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 20 | Los directivos planifican los procesos pedagógicos teniendo en cuenta los enfoques y teorías contemporáneas de la educación. | X | | X | | X | | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA VARIABLE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1: Gestión de calidad | | | | | | | | |
| 1 | Participo en las evaluaciones que realizan los directivos para medir mi desempeño docente en beneficio de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 2 | Participo en talleres de interaprendizaje entre docentes con el fin de mejorar mi desempeño. | X | | X | | X | | |
| 3 | Utilizo instrumentos de evaluación elaborados rigurosamente para evaluar el aprendizaje impartido a los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 4 | Utilizo estrategias apropiadas a la metodología activa para desarrollar el aprendizaje de los estudiantes. | X | | X | | X | | |
| 5 | Tomo en cuenta los lineamientos del ministerio de educación en la elaboración y desarrollo de las experiencias de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 6 | Evalúo a los estudiantes considerando los criterios de evaluación y los desempeños propuestos. | X | | X | | X | | |
| 7 | Doy a conocer a mis estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión. | X | | X | | X | | |
| 8 | Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, permitiendo mejorar el clima del aula. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 2: Gestión del conocimiento | | | | | | | | |
| 9 | Comparto ideas nuevas con mi equipo laboral dentro de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 10 | Reviso artículos o libros acerca de estrategias pedagógicas para mejorar mi desenvolvimiento laboral. | X | | X | | X | | |
| 11 | Asisto a eventos pedagógicos para actualizar mis conocimientos. | X | | X | | X | | |
| 12 | Comparto experiencias pedagógicas con mis colegas de la I.E. | X | | X | | X | | |
| 13 | Socializo experiencias exitosas con mi equipo del área. | X | | X | | X | | |
| 14 | Coopero con el personal administrativo en la realización de las actividades institucionales. | X | | X | | X | | |
| 15 | Elaboro informes sobre las dificultades que presentan los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. | X | | X | | X | | |
| 16 | Comunico los problemas presentados en mi labor docente para encontrar soluciones pertinentes. | X | | X | | X | | |
| 17 | Demuestro capacidades de comunicación de forma precisa y clara con los directivos ante un problema de aprendizaje estudiantil. | X | | X | | X | | |
| DIMENSIÓN 3: Liderazgo transformacional | | | | | | | | |
| 18 | Los directivos motivan permanentemente a los trabajadores a través de felicitaciones y reconocimientos verbales o escritos. | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 19 | Recibe reconocimientos de parte de los directivos de la I.E. producto de su desempeño laboral, siendo de esta manera un factor estimulante para su mejora constante. | X | | X | | X | |
| 20 | Los directivos de la I.E. organizan paseos grupales entre los docentes con el fin de motivar su desempeño e interactuar con sus colegas. | X | | X | | X | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Vizcarra Ballón Consuelo DNI: 19211144

Especialidad del validador: Educación con mención en docencia y gestión administrativa

14 de junio del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

ANALISIS DE LA FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Tabla 8.

Valoración del coeficiente de alfa de Cronbach

| Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach | Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados |
|--|---|
| [0; 0,5 [| Inaceptable |
| [0,5; 0,6 [| Pobre |
| [0,6; 0,7 [| Débil |
| [0,7; 0,8 [| Aceptable |
| [0,8; 0,9] | Bueno |
| [0,9; 1] | Excelente |

Fuente: Chávez-Mendoza y Rodríguez-Miranda (2018).

FIABILIDAD GENERAL

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 10 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

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

Tabla 9.

Estadísticas de fiabilidad general

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,792 | 40 |

FIABILIDAD POR VARIABLE

Habilidades directivas

Tabla 10.

Estadísticas de fiabilidad de la variable Habilidades directivas

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 10 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,769 | 20 |

Desempeño organizacional

Tabla 11.

Estadísticas de fiabilidad de la variable desempeño organizacional

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 10 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,788 | 20 |

FIABILIDAD POR DIMENSIÓN

Tabla 12.

Estadísticas de fiabilidad por dimensión

| Dimensiones | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|----------------------------|------------------|----------------|
| Técnicas personales | ,806 | 6 |
| Capacidad de análisis | ,583 | 8 |
| Planeación pedagógica | ,795 | 6 |
| Gestión de calidad | ,654 | 8 |
| Gestión del conocimiento | ,572 | 9 |
| Liderazgo transformacional | ,569 | 3 |

Tabla 13.

Alfa de Cronbach si el elemento se ha eliminado

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--|--|---|--|---|
| Los directivos reconocen su desempeño laboral de manera bimestral. | 110,60 | 378,044 | ,304 | ,787 |
| Recibe reconocimientos de parte de los directivos de la I.E. producto de su desempeño laboral, siendo de esta manera un factor estimulante para su mejora constante. | 109,90 | 415,656 | ,266 | ,805 |
| Los directivos de la I.E. organizan paseos grupales entre los docentes con el fin de motivar su desempeño e interactuar con sus colegas. | 109,30 | 401,122 | ,012 | ,797 |
| Los directivos emplean con efectividad los conocimientos teóricos inherentes a la Dirección. | 110,00 | 370,222 | ,522 | ,779 |
| Los directivos emplean con efectividad los conocimientos prácticos inherentes a la Dirección. | 110,50 | 388,278 | ,181 | ,791 |
| Los directivos utilizan plataformas digitales para realizar su gestión. | 110,40 | 404,267 | ,067 | ,800 |

| | | | | |
|---|--------|---------|------|------|
| Los directivos de la I.E. muestran habilidades para redactar los elementos de gestión. | 110,20 | 415,511 | ,259 | ,805 |
| Los directivos emplean materiales pedagógicos teniendo en cuenta los aprendizajes previstos y los estilos de aprendizaje de los estudiantes. | 110,20 | 393,511 | ,121 | ,793 |
| Los directivos manejan adecuadamente las herramientas digitales con las que cuenta la I.E. para impartir el aprendizaje estudiantil. | 109,80 | 353,067 | ,660 | ,770 |
| Los directivos tienen habilidades para buscar y compartir información útil para la resolver problemas pedagógicos y educativos, utilizando el potencial humano de la I. E.. | 110,30 | 369,122 | ,424 | ,781 |
| Los directivos tienen capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones para agregar valor a la I.E. | 109,70 | 373,344 | ,467 | ,781 |
| Los directivos demuestran capacidad y conocimiento para determinar cuáles son mis principales dificultades de enseñanza como docente. | 109,10 | 382,322 | ,347 | ,786 |

| | | | | |
|--|--------|---------|------|------|
| Los directivos demuestran conocimiento actualizado de las políticas educativas nacionales, regionales y locales | 110,90 | 409,211 | ,231 | ,798 |
| Los directivos tienen capacidad para el análisis lógico e identificación de problemas pedagógicos. | 109,70 | 400,456 | ,014 | ,795 |
| Los directivos tienen la capacidad para definir metas, determinar estrategias y desarrollarlas a corto y largo plazo. | 110,00 | 393,556 | ,077 | ,796 |
| Los directivos comprenden los problemas sociopolíticos que influyen en el desarrollo institucional. | 110,40 | 364,044 | ,572 | ,776 |
| Los directivos muestran capacidad para influenciar positivamente en los docentes para lograr los objetivos planteados. | 109,90 | 403,433 | ,052 | ,799 |
| Los directivos facilitan a los docentes recursos a emplear a las secciones de clases. | 109,50 | 381,833 | ,301 | ,787 |
| El director planifica sobre la base de los procesos pedagógicos, clima escolar, características de los estudiantes y su entorno. | 109,50 | 381,833 | ,301 | ,787 |

| | | | | |
|--|--------|---------|------|------|
| El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función al logro de metas de aprendizaje. | 108,20 | 393,733 | ,404 | ,789 |
| Los directivos evalúan los perfiles de los docentes e identifican las necesidades de desarrollo. | 108,60 | 391,378 | ,204 | ,790 |
| Los directivos brindan capacitación y asesoramiento para un mejor procedimiento de enseñanza. | 109,90 | 387,878 | ,213 | ,790 |
| Los directivos conocen los enfoques y teorías contemporáneas de la educación impartiendo una mejora en las prácticas de enseñanza de los docentes. | 110,50 | 365,611 | ,581 | ,776 |
| Participo en las evaluaciones que realizan los directivos para medir mi desempeño docente en beneficio de los estudiantes. | 110,30 | 367,567 | ,565 | ,777 |
| Participo en talleres de interaprendizaje entre docentes con el fin de mejorar mi desempeño. | 110,50 | 360,722 | ,636 | ,773 |
| Utilizó instrumentos de evaluación elaborados rigurosamente para evaluar el aprendizaje impartido a los estudiantes. | 110,20 | 382,400 | ,284 | ,787 |

| | | | | |
|---|--------|---------|------|------|
| La metodología brindada a los estudiantes es sinónimo de mi desempeño laboral. | 109,70 | 390,233 | ,170 | ,792 |
| El director hace cumplir las normas que emite el Ministerio de Educación, a través del plan anual de sector. | 109,90 | 359,433 | ,658 | ,773 |
| Evaluó a mis estudiantes de manera rigurosa debido a mi experiencia laboral en otras I.E. | 109,40 | 381,378 | ,273 | ,788 |
| Da a conocer a sus estudiantes, con claridad y en el momento oportuno, los aprendizajes esperados de cada sesión | 110,00 | 371,778 | ,372 | ,784 |
| Construyo de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, permitiendo mejorar el clima del aula. | 109,90 | 384,989 | ,248 | ,789 |
| Comparto ideas nuevas con mi equipo laboral dentro de la I.E. | 109,60 | 389,822 | ,216 | ,790 |
| Reviso artículos o libros acerca de estrategias pedagógicas para mejorar mi desenvolvimiento laboral. | 110,40 | 402,489 | ,034 | ,798 |
| Asisto a eventos pedagógicos para actualizar mis conocimientos. | 109,10 | 404,100 | ,065 | ,800 |
| Comparto experiencias pedagógicas con mis colegas de la I.E. | 109,90 | 366,989 | ,463 | ,780 |

| | | | | |
|--|--------|---------|------|------|
| Socializó experiencias exitosas con mi equipo del área. | 109,90 | 371,211 | ,459 | ,781 |
| Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas | 109,50 | 385,611 | ,271 | ,788 |
| Elaboro informes sobre las dificultades que presentan los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. | 110,50 | 375,611 | ,581 | ,780 |
| Comunicó los problemas presentados en mi trabajo profesional para encontrar las soluciones pertinentes. | 109,50 | 391,167 | ,169 | ,791 |
| Demuestro capacidades de comunicación de forma precisa y clara con los directivos ante un problema de aprendizaje estudiantil. | 109,90 | 381,878 | ,244 | ,789 |

Anexo 4.

AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO EN LA I.E.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 20 de junio de 2022
Carta P. 0394-2022-UCV-VA-EPG-F01/I

Lic.
Jaime Luis Carranza Macedo
Sub director (Encargado bajo un acta levantado por la Ugel)
IE. 5178 Víctor Andrés Belaunde

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a ALBERCA RIOS, DEYSI MARGARITA; identificada con DNI N° 42547834 y con código de matrícula N° 7002323322; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 - Comas, 2022

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador ALBERCA RIOS, DEYSI MARGARITA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,




Dra. Estrella A. Esquiagola Aranda
Jefa
Escuela de Posgrado UCV
Filial Lima Campus Los Olivos





Lic. Jaime L. Carranza Macedo
SUBDIRECTOR

Autorizo aplicar la
Evaluación en nuestra
I.E. 5178. VAB

nos la universidad de los
quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

ANEXO 5. MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Formulación del problema | Objetivos | Hipótesis | Variable | Dimensiones | Indicadores | Métodos |
|---|--|---|--------------------------|---|--|---|
| ¿Cuál es la relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022? | Objetivo General Determinar la relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022. | Hipótesis General Existe relación entre las Habilidades directivas y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022 | Habilidades directivas | Técnicas personales Capacidad de análisis Planeación Pedagógica | Dominio teórico y práctico de la especialidad de Manejo de herramientas Aprendizaje continuo Habilidades conceptuales Preparación para el aprendizaje Gestión del procedimiento de enseñanza | Tipo de Inv. Básica Diseño de Inv. No experimental correlacional Población: 70 Muestra: CENSAL Técnicas: Encuesta |
| Problemas específicos 1) ¿Cuál es la relación entre las técnicas personales y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde | Objetivos Específicos 1) Determinar la relación entre las técnicas personales y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde | Hipótesis específica 1) Existe relación entre las técnicas personales y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés | Desempeño organizacional | Gestión de calidad Gestión del conocimiento | Desarrollo del potencial Evaluación del desempeño Información Comunicación | Instrumento: Cuestionario |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|-----------------------------------|--|--|
| <p>Ugel 04 – Comas,2022?</p> <p>2) ¿Cuál es la relación entre la capacidad de análisis y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022?</p> <p>3) ¿Cuál es la relación entre la planeación pedagógica y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022?</p> | <p>Ugel 04 – Comas,2022</p> <p>2) Determinar la relación entre la capacidad de análisis y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022</p> <p>3) Determinar la relación entre la planeación pedagógica y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022</p> | <p>Belaunde Ugel 04 – Comas,2022.</p> <p>2) Existe relación entre la capacidad de análisis y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022</p> <p>3) Existe relación entre la planeación pedagógica y el desempeño organizacional en la IE 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 – Comas,2022.</p> | | <p>Liderazgo transformacional</p> | <p>Motivación Crecimiento personal</p> | |
|--|---|--|--|-----------------------------------|--|--|

Anexo 6.

ESCALA DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN Y REGLA DE DECISIÓN

Tabla 14.

Escala de coeficiente de correlación

Estándares de coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

| | Valor de Rho / Rango | Significado / Relación |
|---|-----------------------------|-----------------------------------|
| | - 0.91 a -1.00 | Correlación negativa perfecta |
| - | 0.76 a - 0.90 | Correlación negativa muy fuerte |
| - | 0.51 a - 0.75 | Correlación negativa considerable |
| | - 0.11 a - 0.50 | Correlación negativa media |
| | - 0.01 a - 0.10 | Correlación negativa débil |
| | 0.00 | No existe correlación |
| | + 0.01 a + 0.10 | Correlación positiva débil |
| | + 0.11 a + 0.50 | Correlación positiva media |
| | + 0.51 a + 0.75 | Correlación positiva considerable |
| | + 0.76 a + 0.97 | Correlación positiva muy fuerte |
| | + 0.98 a +1.00 | Correlación positiva perfecta |

Fuente: Elaborado en base a los autores Hernández Sampieri & Fernández 2014

Nivel de significancia

α : ($0 < \alpha < 1$); donde $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

$p < \alpha$: Se rechaza H_0

$p > \alpha$: se acepta H_0

Valor significativo:

Sig.=p

Anexo 7.

Autorización de la I.E. para publicar la identidad en los resultados de la investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

| | |
|--|-------------------------|
| Nombre de la Organización: | RUC: 20517246311 |
| IE. 5178 "Víctor Andrés Belaunde" | |
| Nombre del Titular o Representante legal: Jaime Luis Carranza Macedo | |
| Nombres y Apellidos: Jaime Luis Carranza Macedo | DNI: 05311754 |

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo ^{1º}, autorizo [], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

| | |
|---|-------------------------|
| Nombre del Trabajo de Investigación | |
| Habilidades directivas y desempeño organizacional en la IE. 5178 Víctor Andrés Belaunde Ugel 04 - Comas, 2022 | |
| Nombre del Programa Académico: Maestra en Administración de la Educación | |
| Autor: Nombres y Apellidos Lic. Deysi Margarita Alberca Ríos | DNI: 42547834 |

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma: 
 Lic. Jaime L. Carranza Macedo
SUBDIRECTOR
(Titular o Representante legal de la Institución)