

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. 32043 PAUCAR-
AMARILIS 2019”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EDUCACIÓN SUPERIOR DE
CALIDAD, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO
EDUCATIVO**

TESISTA: DARIA SOTO URETA

ASESORA: Dra. CLORINDA BARRIONUEVO TORRES

**HUÁNUCO – PERÚ
2019**

DEDICATORIA

A Dios, maestro de maestros y paradigma de infinita bondad hacia los demás. A mi esposo, por su calidad de padre, fiel compañero y amigo incondicional; a mis padres, por su audacia innegable para inculcarme el camino del bien y la superación; a mis hijos por ser mi principal fuente de inspiración y motivación.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, centro de formación superior, por brindarme en sus ambientes conocimientos avanzados en mis estudios de maestría, contribuyendo, en la era de la convergencia y globalización, al desarrollo regional y nacional.

A los docentes de la escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por brindarnos una enseñanza de calidad acorde a los últimos avances y exigencias de la sociedad actual, especialmente en lo referente a la maestría en Gestión y Planeamiento Educativo.

Al coordinados y personal administrativo de la Escuela de Pos Grado por preocuparse en otorgarnos una logística y servicio administrativo adecuado, rápido y eficiente.

A la Dra. Barrionuevo Torres, Clorinda, por su asesorarme en el curso de investigación, todo tipo de conocimientos básicos para elaborar la presente tesis; así como también por ofrecerme con mucho esmero, rapidez y eficacia su valiosísimo tiempo en la consecución exitosa de este trabajo de tesis.

A los docentes y directivos de la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis, por permitirme, de manera diligente, la aplicación de mis encuestas para el recojo y procesamiento de datos de la presente tesis.

RESUMEN

El objetivo general planteado en esta investigación probar que existe correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

La presente investigación empleó el tipo y nivel de investigación básica y descriptiva correlacional. El diseño de investigación fue no experimental y transversal. La población de estudio estuvo constituida por 14 docentes; asimismo, la muestra fue poblacional porque se tomó al 100% de los integrantes por ser muy pequeña. Se utilizó la técnica de la encuesta, cuyos instrumentos fueron el “Cuestionario de habilidades directivas” y el “Cuestionario de desempeño docente”, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos. Por otra parte, el procesamiento de datos fue realizado con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 22 y el programa Excel 2013, los cuales fueron presentados en tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones.

La conclusión principal que se ha logrado es que existe una correlación muy alta entre las variables habilidades directivas y el desempeño docente. Por otra parte el coeficiente de determinación $R^2=0,887$, indica que el 88,70% de los encuestados señalan el desempeño docente depende de las habilidades directivas. Asimismo existe relación entre las dimensiones de la variable habilidades de liderazgo y el desempeño docente, siendo los resultados: 0,940; 0,793; 0,916 y 0,942 respectivamente.

PALABRAS CLAVES:

Habilidades directivas, desempeño docente

ABSTRACT

The general objective of this research is to prove that there is a correlation between managerial skills and teacher work performance in the Educational Institution N°32043 of Páucar-Amarilis 2019.

The present investigation used the type and level of basic and descriptive correlational research. The research design was non-experimental and transversal. The study population consisted of 14 teachers; Likewise, the sample was population-based because 100% of the members were taken because they were very small. The survey technique was used, the instruments of which were the "Management Skills Questionnaire" and the "Teacher Performance Questionnaire", which were validated through expert judgment. On the other hand, the data processing was carried out with the help of the statistical program SPSS version 22 and the Excel 2013 program, which were presented in tables and graphs with their respective interpretations.

The main conclusion that has been achieved is that there is a very high correlation between the variables managerial skills and teacher performance. On the other hand, the coefficient of determination $R^2 = 0.887$ indicates that 88.70% of respondents indicate teacher performance depends on management skills. There is also a relationship between the dimensions of the leadership skills variable and teacher performance, the results being: 0.940; 0.793; 0.916 and 0.942 respectively.

KEYWORDS:

Management skills, teaching performance

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. IMPORTANCIA O PROPÓSITO.....	6
1.4 LIMITACIONES.....	7
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICO.....	9
1.6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	10
1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	11
1.8. VARIABLES.....	12
1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
1.10. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE TÉRMINOS.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.3. BASES CONCEPTUALES.....	61
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	64
3.1 ÁMBITO.....	64
3.2. POBLACIÓN.....	65
3.3. MUESTRA.....	65
3.4. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	66
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	67
3.7. PROCEDIMIENTO.....	70
3.8. TABULACIÓN.....	70
3.10 ANÁLISIS DE DATOS.....	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	73
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	73
4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	83
3.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	98
4.4. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	102

CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS	111
NOTA BIOGRÁFICA.....	125
ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO	126
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA.....	127

INTRODUCCIÓN

Para una adecuada conducción de la institución educativa se necesita contar con una serie de actividades planeadas de manera sistemática y organizada; los cuales deben estar determinadas en base a las fortalezas y debilidades de la institución; en consecuencia, es necesario contar con una planeación estratégica acorde a los requerimientos y contexto del plantel.

La organización y planificación estratégica debe estar dada para solucionar problemas a nivel de gestión administrativa, institucional y pedagógica. Ello permitirá contar con un horizonte bien definido para la consecución de las metas institucionales.

Los argumentos expuestos, solo serán ejecutados cuando la institución cuenta con un líder con habilidades directivas, ya que su presencia será de vital importancia para lograr el desarrollo institucional. Es decir, el líder directivo será capaz de imprimir el cambio de actitud hacia nuevos horizontes con fines nobles, primordialmente, el logro de las metas institucionales; caso contrario, la institución educativa fenecerá organizacionalmente, académicamente y laboralmente.

Es fundamental que un buen líder tenga capacidad para solucionar problemas, de manera que cualquier trabajador pueda exponer una necesidad en la institución y su superior tenga la capacidad para resolverla sin la ayuda de terceras personas. El punto anterior nos lleva a este que trata sobre la capacidad de toma de decisiones que deben desarrollar las personas que se vayan a formar para ser futuros directivos, es importante a veces delegar en otros, pero también es necesario que un jefe pueda tomar decisiones de forma autónoma sin necesidad de buscar ayuda. Y esto es así porque un jefe que

infunda confianza es uno que también sea capaz de resolver las situaciones complicadas de manera rápida y efectiva (Reyes, 2005).

Debido a estos planteamientos es que se ha optado por realizar la presente investigación titulada Habilidades directivas y su relación con el desempeño docente en la I.E. N° 32043 Páucar-Amarilis 2019, tema que creemos que requiere un estudio profundo.

El tipo de investigación empleada fue la descriptiva- correlacional, con enfoque cuantitativo. Asimismo, el diseño fue no experimental y transversal. La población estuvo integrada por 16 docentes, eligiéndose como muestra de estudio a toda la población por ser pequeña a través del muestreo probabilístico. La técnica de estudio empleada fue la encuesta, mientras que los instrumentos de estudio fueron los cuestionarios de “Habilidades directivas” y “Desempeño docente”.

El análisis estadístico se realizó de dos maneras: se empleó la estadística descriptiva para conocer el nivel de las variables y sus dimensiones; mientras que la estadística inferencial se utilizó para determinar el nivel de correlación de las variables y realizar la prueba de hipótesis.

Para mayor comprensión, a continuación, detallamos los puntos tratados a través de capítulos en la presente investigación:

Capítulo I: Trata sobre los problemas de investigación, integradas por: la descripción del problema, delimitación del problema, formulación problema (general y específico), objetivos generales y específicos, hipótesis y/o sistema de hipótesis, variables, justificación e importancia, viabilidad, limitaciones.

Capítulo II: referido al marco teórico, que integra: los antecedentes, bases teóricas, definiciones conceptuales y bases epistémicos.

Capítulo III: Referido al marco metodológico, que integra: tipo de investigación, diseño y esquema de investigación, población y muestra, la definición operativa de los instrumentos de recolección de datos, técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Capítulo IV. Referido a los resultados obtenidos, en ella se tiene en cuenta: análisis e interpretación de resultados y la prueba de hipótesis.

Finalmente presentamos las conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del Problema de Investigación

La dinámica del siglo XXI, viene imponiendo una serie de cambios en todas las esferas de la actividad humana. La globalización y el desarrollo de la comunicación están incidiendo y condicionando a las organizaciones a ser innovadores, a brindar un servicio de calidad y a desarrollar un ambiente adecuado para el buen desempeño de sus trabajadores. Dichas características organizacionales, si es desarrollado convenientemente, generará compromiso y motivación permanente en sus miembros.

Ferrer y Clemenza (2006) manifiestan al respecto:

Actualmente las organizaciones se encuentran en cambios continuos que la obligan a adaptarse para competir con los demás, tanto en el mercado internacional como en los mercados internos. Ante esta situación real, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión y dirección (p.4).

Desde esta perspectiva, el rol de los directivos, especialmente de las instituciones educativas, es imprescindible. Por lo tanto, considerar sus competencias y habilidades directivas se ha convertido en una necesidad y obligación para el desarrollo institucional. Son elementos importantísimos para la consecución de los objetivos. Las habilidades directivas que poseen encarnan una invaluable superioridad y preeminencia sobre las demás instituciones. En ese sentido, es de vital trascendencia que los directivos posean las habilidades y conocimientos necesarios para la realización eficiente de sus funciones. Dichas habilidades deben abarcar las cognitivas, técnicas, pedagógicas y humanas. Estas últimas prioritariamente para el crecimiento

organizacional, porque está referida a la interacción directa con los trabajadores. Es decir, si el directivo logra establecer un lazo de cooperación e interacción con los miembros de la comunidad educativa, hará que cada uno de ellos se desempeñe mejor y sean más productivo.

De esta manera, un docente con buen desempeño, será quien brinde oportunidades de aprendizaje a todos los educandos y ayude, a través de su dinámica y formación profesional, a cimentar una nueva sociedad, con ciudadanos competentes y llenos de valores humanos.

En muchos países subdesarrollados del mundo, según el PREAL (2012), la labor de los docentes y directivos han sido minimizados. Asimismo, los salarios que perciben son muy bajos en comparación a otras carreras. Por esa razón los buenos talentos optan por dejar de ejercer o estudiar la profesión docente. Haciendo que el 58% de los que trabajan en el campo educativo sean docentes y directivos de mala formación; generando un bajo servicio educativo y una mala gestión por parte de los directivos.

De acuerdo al Banco Mundial (2015), los docentes que cuentan con mejores salarios y oportunidades de desarrollo profesional es España. Asimismo, hay otros 16 países que también pagan bien a sus docentes, estos son: Francia con 27.057,98 euros, Portugal con 28.041,62 euros, Costa Rica 28.864,46€, Suecia 31.669,1euros, Austria 31.975,42 euros, Finlandia 32.497,26 euros, Canadá 33.654,59 euros, Países bajos 33.677,09 euros, Australia 35.110,76 euros, España 36.079,37 euros, USA 37.519,14 euros, Dinamarca 40.299,13 euros, Noruega 40.754,91euros, Alemania 2.904,95 euros, Suiza 30.014,03 euros. Además, estos países brindan mejores capacitaciones, infraestructura y mobiliario escolar. Sin embargo, hay muchos países donde los docentes son menos pagados, principalmente en África, parte de Asia y en Latinoamérica.

En el Perú, la selección de los directores es por concurso público. Los profesionales de la educación que quieren acceder a estos cargos deben estar por lo menos en el tercer nivel de la Ley de la Reforma Magisterial. Asimismo, existe la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos que realiza el MINEDU cada año. Dicha evaluación según el MINEDU “busca fortalecer la gestión institucional de las instituciones educativas asegurando la permanencia de aquellos profesores que ejercen el puesto con transparencia, eficacia y eficiencia en los cargos de Director y Subdirector escolar”; es decir buscan valorar la capacidad y habilidad de liderazgo en la gestión escolar.

Pese a las políticas educativas, realizadas por el MINEDU desde el 2008, tanto para el mejoramiento de los directivos, docentes e infraestructura, en la actualidad, aún no se han superado las barreras propuestas. Los docentes y directivos son mal pagados, no existe una capacitación permanente, sino improvisada y lleno de vacíos técnicos. Así también problemas en mobiliarios e infraestructura escolar.

De acuerdo al diario El Comercio (2019), este año solo el 37% de los colegios públicos están en óptimas condiciones para el inicio de las clases. Según este diario “Se requiere una inversión de casi S/100 mil millones para reparar planteles y edificar otros nuevos. La situación más crítica se vive en la Amazonía. Este año se harán 1.000 colegios en el país” (Publicado el 07-03- 19).

En la Región Huánuco la situación es similar o peor. Existen muchísimas instituciones educativas con infraestructura no habitable, planteles construidos en zonas vulnerables y propensas a los huaycos y deslizamientos de tierra, planteles que no cuentan con cerco perimétrico, Carencia de laboratorios y mobiliarios escolares. Así también, muchos directivos carecen de ciertas

habilidades para gestionar y dirigir a la institución educativa hacia su desarrollo. Este problema es de años, y su solución aún es incierta.

Por ejemplo, según el portal de RPP (2017) hace tres años atrás, en Huánuco 73 instituciones educativas se encontraban en riesgo de colapso. 71 fueron construidas de material rústico y solo dos con material noble. Todas presentan problemas en los techos con filtraciones por lluvias y granizadas.

Muchos docentes han dejado la carrera docente, y el número de ingresantes a esta carrera está disminuyendo. Es que la exigencia es alta y los beneficios muy bajos. Los cuales generan este tipo de fenómeno, así como también bajo desempeño laboral.

De acuerdo al diario Página3 (2019), los directores de las UGEL advirtieron la falta de personal docente. Otra carencia que advirtieron los directores de las UGEL es la de docentes con título profesional de las especialidades de Matemáticas, CTA, inicial y educación intercultural bilingüe.

En la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, el director tiene falencias en el manejo de las habilidades directivas. Hecho que limita sus capacidades de conducción y movilización de los agentes educativos hacia el cumplimiento de las metas educativas. No se está aprovechando el potencial y talento que posee cada profesor. No se sienten estimulados ni reconocidos, por lo que no existen metas ambiciosas. En consecuencia, el ambiente desfavorable está haciendo que los docentes no den del todo de sí, haciendo que su desempeño laboral no sea de lo mejor. Sin embargo, esto no es justificación total en los docentes. Muchos de ellos no son responsables, no se capacitan por propia iniciativa y son insensibles para buscar soluciones en bien de la institución.

Debido a estas descripciones, es que se ha optado por llevar a cabo la

presente investigación titulada “Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019”, para luego, conocido los resultados se fijen metas objetivas y claras para su mejoramiento, en pos de la calidad educativa que exige la sociedad actual.

1.2 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica en que las habilidades directivas están referidas a las capacidades que tienen el director para dirigir y guiar los procesos institucionales; demostrando en su gestión habilidades y destrezas pertinentes, lo cual implica no solo el talento, sino también el modo cómo ejecuta el proceso de gestión. Por lo tanto, las habilidades directivas constituyen la competencia y la pericia para llevar a cabo actividades que abarcan métodos, procesos y procedimientos para el logro de los objetivos institucionales. Un director que emplea estratégicamente la energía, sabiduría y talento de su personal hará que cada uno de ellos se muestre más productivo y aumenten su desempeño laboral. Al aumentar el desempeño de los docentes, las prácticas pedagógicas serán efectivas y el rendimiento académico de los estudiantes mejorará.

Esta investigación surge porque en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, el director tiene limitaciones en las habilidades básicas para dirigir la institución. También, se observa un desempeño rutinario e improvisado de los profesores, donde el uso de los materiales didácticos y pedagógicos es casi nulo, es decir se está desarrollando una educación tradicionalista y vertical.

Por eso creemos que nuestra investigación fue viable, ya que se centró en dos aspectos muy importantes en que la institución educativa está teniendo problemas.

Por tal razón, el objetivo fundamental de esta investigación es conocer el grado de relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019. Para luego, conocido el nivel de las variables y la incidencia de las mismas, fijar determinadas acciones para mejorar y superar dichos problemas.

En consecuencia, este trabajo de investigación es importante porque pudo conocer el nivel de relación de las variables de estudio, así como pudo encontrar información objetiva, válida, real y confiable sobre las habilidades directivas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los docentes.

1.2.1 Justificación Legal: La presente investigación se justifica desde el punto de vista legal, de acuerdo al reglamento que norma los procedimientos para la obtención del grado de magíster en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. La base legal que sustenta dicho reglamento es:

- La constitución política del Perú que establece los fines de la educación universitaria (Art. 18°); como la creación intelectual y artística, la investigación científica y tecnológica.
- La ley universitaria N° 30220, que faculta la formación de maestros.

1.3. Importancia o propósito

- **Importancia Teórico Científico:** Este trabajo de investigación buscó contribuir a la comunidad científica respecto al estado de nuestras variables. La investigación aporta datos reales sobre el nivel de las habilidades directivas en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, así como del desempeño laboral docente, buscando en el futuro mejorar la calidad de la prestación de servicios en el sector educativo a partir de la mejora efectiva de la dirección institucional y el servicio educativo de calidad.

- **Importancia Práctica:** La indagación y aplicación de la investigación se realizó con el fin de solucionar los problemas que muestran la falta de habilidades directivas a nivel administrativo y pedagógico; así como también de mejorar la labor de los docentes en el ejercicio de sus labores pedagógicas, para así incrementar su desempeño laboral.
- **Importancia social:** Los resultados que se obtuvieron y las acciones de mejora que se fijaron busca beneficiar a todos los miembros de la comunidad escolar de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.
- **Importancia metodológica:** La presente investigación tiene importancia metodológica porque va a ayudar a elaborar instrumentos de recojo de información de las variables: habilidades directivas y desempeño laboral docente; y que pueden ser usados referencialmente por otras instituciones y organizaciones del estado. Además, proporciona a las instituciones educativas y a la comunidad científica datos objetivos sobre las variables estudiadas, para la realización de posteriores investigaciones, sobre todo de tipo experimental para su mejora.

1.4 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones que obstaculizaron el desarrollo normal del presente trabajo de investigación, así como los resultados fueron los siguientes:

- **Recursos Económicos:** Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, fue necesario contar con los recursos económicos, a fin de solventar los gastos que ocasionaron la ejecución del mismo. En ese sentido, existió ciertas limitaciones económicas en la investigadora, ya

que el sueldo que se percibe como docente no cubre totalmente los gastos que genera la carga familiar y los estudios de pos grado.

- **Recursos Humanos:** Pocos profesionales en el medio con el tiempo disponible para brindar asesoramiento e información sobre el tema de investigación. Además, por la naturaleza de la investigación, se encontraron grupos con poca predisposición para el colaborar con las encuestas. Asimismo, el tiempo limitado de horas de clases en el pos grado.
- **Antecedentes y marco teórico.** Para la búsqueda de información referente a los antecedentes y marco teórico existieron ciertos inconvenientes. Por ejemplo, en el lugar donde se labora no existe acceso a internet para obtener información necesaria. Los fines de semana, las clases en la Escuela de Post Grado, abarca casi la totalidad de las horas limitando buscar información, en la biblioteca, sobre las variables en estudio.

1.5 Formulación del Problema general y específico

1.5.1 Problema General

¿Qué nivel de correlación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar- Amarilis 2019?

1.5.2 Problemas Específicos

a) ¿Cuál es la correlación que existe entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019?

b) ¿Cuál es la correlación que existe entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019?

c) ¿Cuál es la correlación que existe entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019?

d) ¿Cuál es la correlación que existe entre las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019?

1.6. Formulación de objetivos generales y específicos

1.6.1 Objetivo General

Probar que existe correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

1.6.2 Objetivos Específicos

a) Identificar la correlación que existe entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

b) Determinar la correlación que existe entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

c) Conocer la correlación que existe entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

d) Identificar la correlación que existe entre las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

1.7. Formulación de hipótesis generales y específicos

1.7.1. Hipótesis General

- **H1:** Existe correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.
- **H0:** No existe correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

1.7.2. Hipótesis Específicas

- **H₁:** Existe correlación y positiva entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.
- **H₂:** Existe correlación positiva entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.
- **H₃:** Existe correlación positiva entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.
- **H₄:** Existe correlación positiva entre las habilidades directivas de la gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

1.8. Variables

1.8.1 Variable (X) O₁: Habilidades directivas

1.8.2 Variable e (Y) O₂: Desempeño laboral docente.

1.9 Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V. Independiente Habilidades directivas	HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES	Capacidad de Diagnóstico	Cuestionario de encuesta
		Relaciones Internas	
		Pensamiento Estratégico	
		Liderazgo	
	HABILIDADES DIRECTIVAS INTERPERSONALES	Motivación	
		Inteligencia emocional	
		Comunicación	
		Justicia distributiva	
	HABILIDADES DIRECTIVAS GRUPALES	integración social	
		Solución de conflictos	
		Confiabilidad	
		Poder de influencia	
	HABILIDADES DIRECTIVAS DE GESTIÓN DE LA EMSEÑANZA-APRENDIZAJE	Supervisión de docentes	
		Provisión de recursos para el proceso de enseñanza-aprendizaje	
		Fomento de capacitación y actualización	
	V. Dependiente Desempeño laboral docente	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	
Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.			
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes		Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones.	
		Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para un aprendizaje crítico y reflexivo.	
		Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar contextualmente el proceso	
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad		Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela.	
		Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.	
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente		Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo.	
		Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.	

1.10. Definición Operacional de Términos

1.10.1. Variable O1 (X): Habilidades directivas

- **Definición conceptual:**

De acuerdo a lo planteado, Whetten y Cameron (2005), definen las habilidades directivas como los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. En efecto, las habilidades del director son los que permitirán reflejar las destrezas y cualidades que éste posee con relación a la función directiva y por ende, servirá como modelo a seguir por el colectivo que labora en las organizaciones.

- **Definición operacional:**

Desarrollo del cuestionario habilidades directivas por los docentes Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, con una duración de 20 minutos y en base a las cuatro dimensiones: 5 ítems para la dimensión Habilidades personales directivas; 5 ítems para la dimensión habilidades directivas interpersonales, 5 ítems para la dimensión Habilidades directivas grupales; 5 ítems para la dimensión Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje. Con puntajes de: Nunca (1), Muy pocas veces (2), A veces (3) Frecuentemente (4) y Siempre (5). Asimismo, las escalas de valoración fueron dados en 4 niveles: Excelente (76-100), Bueno (51-75), Regular (26-50) y Deficiente (0-25).

1.10.2. Variable O2 (X): Desempeño docente

- **Definición conceptual:**

El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio

docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva

- **Definición operacional:**

Aplicación del cuestionario de desempeño a los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, con una duración de 20 minutos. Es una adaptación del Marco del Buen desempeño docente elaborado por el MINEDU. Está estructurado en 20 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 5 ítems para la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 5 ítems para la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, 5 ítems para la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y 5 ítems para la dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Los puntajes por cada ítem fueron: Nunca (1), Muy pocas veces (2), A veces (3) Frecuentemente (4) y Siempre (5). Asimismo, las escalas de valoración fueron dados en 4 niveles: Excelente (76-100), Bueno (51-75), Regular (26-50) y Deficiente (0-25).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

a) A Nivel Internacional

- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. Tesis de grado. Universidad de Zulia, Venezuela. Trabajó con una muestra de 102 docentes. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, de campo, con un diseño no experimental transeccional. Llegó a las siguientes conclusiones:
 - De acuerdo al primer objetivo diseñado para identificar los tipos de habilidades directivas presentes en los directores de las escuelas básicas primarias, se evidencia que la frecuencia más alta se situó en la alternativa algunas veces, observándose que los directivos identifican habilidades, unas reflejadas como fortaleza como es en el caso de las administrativas y de relaciones humanas, y otra con limitantes en cuanto a la identificación de las habilidades técnicas, lo que significa que existe deficiencia en el manejo de los recursos de la institución al igual que una escasa supervisión de las actividades planeadas. Con respecto al segundo objetivo referido a conocer los procesos gerenciales a través de los cuales se destacan las habilidades directivas en las escuelas básicas primarias, se determinó que algunas veces se conocen los procesos gerenciales como planificación, organización y control. Sin embargo, los resultados arrojaron que el indicador control tanto para directores como docentes se cataloga con un porcentaje muy bajo siendo esta una limitante para la efectividad del proceso educativo, considerando a través de éstos resultados que existen fallas en la verificación de las

acciones que se realizan en la institución al igual que la aplicación de medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos propuestos. Del mismo modo respondiendo al tercer objetivo relacionado con identificar las competencias del desempeño laboral del personal docente en escuelas primarias bolivarianas, presenta una tendencia a la alternativa algunas veces notándose una contraposición con respecto a los datos obtenidos de los dos estratos, ya que se observa fortaleza por parte de los directores con relación al indicador competencias y los docentes respondieron en su mayoría a través de alternativas inapropiadas, viéndose ésta como una debilidad, evidenciándose de esta manera que existe un desconocimiento de las tareas a realizar por parte del personal docente, reflejadas en cuanto a su planificación y ejecución de la jornada laboral. Referente al cuarto objetivo encargado de definir los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluyó que para la dimensión factores sus respuestas fueron arrojadas en su mayor porcentaje para el indicador algunas veces, enfocándose la debilidad en los indicadores formación profesional y compromiso laboral por parte de los sujetos encuestados, entendiéndose que existe falta de actualización pedagógica e incentivo para cumplir de forma efectiva la labor en el proceso educativo y las tareas asignadas. El último objetivo referido a establecer el grado de relación entre habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias, se concluye que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa, representando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades directivas, aumentan de forma alta los valores de la variable desempeño

laboral del personal docente en las instituciones seleccionadas como muestra o viceversa.

Comentario: En esta conclusión se observa que los directivos presentan fortalezas (en relaciones humanas) y debilidades en el manejo de las habilidades directivas (en el manejo de recursos y el monitoreo). El mal manejo de los procesos de control es el principal limitante para el buen desarrollo de los procesos educativos. Los factores que afectan el desempeño docente son la formación profesional y el compromiso laboral, en consecuencia, se debe buscar mejorar dichas manifestaciones mediante actualizaciones. Asimismo, el mejoramiento de las habilidades directivas propiciará un buen desempeño de los alumnos, ya que de acuerdo a los resultados el grado de relación de las mismas es alta.

- Peñaloza, M. (2014), en la tesis titulada “Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria”. Tesis de maestría. Universidad de Zulia, Venezuela. Trabajó con una muestra de 52 sujetos. El estudio fue de tipo descriptivo de campo, con un diseño no experimental transaccional. Arribó a las siguientes conclusiones:
 - En referencia a dar respuesta al primer objetivo de la presente investigación referida a describir los tipos de habilidades gerenciales del director de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo, se evidenció que los directivos y docentes consultados, manifestaron que siempre se identifican los indicadores de la dimensión, mostrando algunas debilidades los docentes en los indicadores habilidades técnicas y conceptuales de la dimensión.

- En cuanto al segundo objetivo específico diseñado con la finalidad de identificar los tipos de comunicación que inciden en las relaciones interpersonales del docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo , la orientación de las respuestas indicó que siempre se identifican los tipos de comunicación que inciden en las relaciones interpersonales por parte de los docentes, sin embargo se evidencian algunas dificultades para identificar el indicador comunicación asertiva por parte de los directivos, lo cual revela debilidad en su aplicación, según opinión emitida por los directivos.
- En atención al tercer objetivo referido a determinar las barreras que se presentan de las relaciones interpersonales del docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo. Las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a los integrantes de la muestra reflejan que siempre se determinan los indicadores señalados en la dimensión, presentando algunas debilidades los directivos al momento de determinar el indicador barreras semánticas y en el caso de los docentes presentan dificultad al determinar la barrera física según opinión emitida por los encuestados.
- Andrade, J., Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2007), en la tesis “Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal”. Tesis de maestría. Universidad veracruzana, México. Trabajó con una muestra de 9 personas y empleó el tipo de estudio descriptivo correlacional con diseño no experimental. Llegó a las siguientes conclusiones.
 - De acuerdo a la información obtenida en los resultados de aplicación de los instrumentos (test de MOSS y CPS), las habilidades humanas

significativas con adecuado desarrollo que poseen los gerentes de operaciones para desenvolverse laboralmente, son: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales. Por otra parte, los gerentes con un desempeño laboral más alto mostraron debilidad en la capacidad de decisión en las relaciones humanas.

- Con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación, las habilidades directivas humanas significativas con adecuado desarrollo en los gerentes de mayor desempeño, son: estabilidad emocional, sociabilidad, ajuste social, tolerancia, inteligencia social y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, sin embargo, presentan debilidades en la capacidad de decisión en las relaciones humanas.

- Las subescalas cuya media presentan mayor puntuación son las relativas a: pensamiento claro y juicioso, toma de decisiones y ponderación de riesgos, establecimiento de metas y objetivos, planeación y programación del trabajo, corrección y consejo, y obtención de información específica, mostrando así que la mayoría de los ejecutivos en esta empresa están orientados más hacia la tarea que hacia las personas, imponiéndose en lugar de negociar o llegar a acuerdos entre ellos y sus colaboradores. En contraste, los directivos de la agencia aduanal con puntuación más alta lo hicieron en: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, sociabilidad, ajuste social, inteligencia social, tolerancia, liderazgo y capacidad de evaluación de problemas interpersonales, mostrando así que la mayoría está orientada

hacia el manejo de aspectos internos como autocontrol y capacidad de adaptación, haciéndolos más hábiles para dirigir grupos.

Comentario: Los resultados indican que las debilidades que más se manifiesta en los directivos son en el manejo de las habilidades y técnicas conceptuales de dirección institucional, asimismo existe una deficiente comunicación asertiva que afectan las relaciones interpersonales, por lo cual es necesario que los directivos y docentes desarrollen una asertividad basado en el respeto, la tolerancia y la empatía, generando, de esta forma, un ambiente propicio para el buen desempeño de su personal.

2.1.2. A Nivel Nacional

- Vásquez, G. (2017), en la tesis titulada “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del “proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017”. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú. Trabajó con una muestra de 42 trabajadores. El tipo de investigación fue no experimental con diseño correlacional, el método de análisis de datos tuvo como base la estadística descriptiva e Inferencial y el procesamiento de datos se realizó mediante el programa SPSS 24. Llegó a las siguientes conclusiones:
 - “Se ha logrado determinar que existe una relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño laboral en el Proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017, el resultado se determinó mediante el coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.74$ entre las variables de estudio y la prueba de hipótesis T Student de Correlación que señala la aceptación de la hipótesis formulada en el trabajo.”

- Se ha logrado determinar que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y la eficacia en el desempeño laboral en el Proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017, con $r=0,66$ es decir la mejora de las habilidades directivas, mejora eficazmente el desempeño laboral, con un valor de T calculado la prueba de hipótesis T Student de Correlación señala la aceptación de la hipótesis propuesta.”
- Se ha alcanzado determinar a través del procesamiento estadístico, que existe relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y la productividad laboral en el Proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017 logrando un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,57$, con un valor de T calculado 8.66, procedente de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que señala la aceptación de la hipótesis, es decir la mejoramiento de las habilidades directivas, mejora la productividad laboral.
- Se ha alcanzado determinar que existe una relación significativa entre el desarrollo de habilidades directivas y la evaluación en el desempeño laboral en el proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017 logrando un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,56$; obteniendo un valor de T calculado 8.66, derivado de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que señala la aceptación de la” hipótesis. Asimismo, se afirma que el desarrollo de las habilidades directivas, permitiría realizar una mejor evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y así poder contar

con información que será crucial para la toma de decisiones en mejora de la calidad de servicio.

- Se ha logrado determinar que existe una relación significativa entre la supervisión de las habilidades directivas y el desempeño laboral en el Proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017, con $r=0,61$; es decir la supervisión constante de las habilidades directivas, mejora activamente el desempeño laboral, con un valor de T calculado de 8.52. La prueba de hipótesis T Student de Correlación señala la aceptación de la hipótesis propuesta.”

Comentario: De acuerdo a los resultados la incidencia entre la variable habilidades directivas y desempeño laboral es alta (0.74), por lo que se deduce que es necesario mejorar las habilidades directivas para mejorar el desempeño de los trabajadores; ya que hace que el desempeño sea eficaz, productivo y coherente para el desenvolvimiento y la evaluación personal y grupal de sus miembros.

- Salinas, P. (2012), en la tesis titulada “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital, "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011”. Trabajó con una muestra de 108 trabajadores y empleó el tipo de investigación correlacional con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
 - Se concluye que existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

- Se encontró que las habilidades gerenciales que caracterizan a los funcionarios de la MDCGAL de Tacna son adecuadas; siendo la Gerencia de Secretaría General y Gerencia de Administración Tributaria, las más destacadas.
- Con respecto al desempeño laboral del personal administrativo, se concluye que es muy adecuado respecto a cumplir con las tareas encomendadas.
- Se concluye que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

Comentario: Si existe una buena habilidad gerencial de los directivos también existirá un adecuado desempeño laboral de los trabajadores; es decir si las competencias gerenciales de los directivos van acorde a los objetivos estratégicos de la entidad municipal y a las necesidades y demandas de los trabajadores, estos se sentirán cada vez más motivados e identificados con sus responsabilidades laborales.

- Alaluna, M. (2017), en la tesis titulada "Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016". Tesis de licenciatura. Universidad Ricardo Palma, Perú. Trabajó con una muestra de 30 personas. y empleó el tipo de investigación correlacional con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
 - En conclusión, se puede afirmar que existe relación entre la variable independiente Habilidades Gerenciales y la variable dependiente

Desempeño Laboral, determinando que las Habilidades Gerenciales desarrolladas en los evaluadores de proyectos de inversión, influyen en el adecuado desempeño laboral, la misma que se percibe a través del análisis en las unidades muestrales, concluyendo que las habilidades gerenciales de los evaluadores son determinantes e influyentes para obtener proyectos de inversión socialmente rentable, sostenibles y este alineado a las políticas establecidas.

- Las Habilidades Personales de los evaluadores de proyectos de inversión (autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas), desarrolladas correctamente en los evaluadores influyen en el desempeño apropiado de sus funciones, tal como se percibe a través del análisis de la muestra (Ver Tabla N°40), afirmando que el adecuado desempeño los evaluadores de PIP deben tener la capacidad de identificar sus habilidades y capacidades que les permiten mejorar o desarrollar habilidades que no poseen, así como la capacidad de controlar y reducir la tensión en situaciones estresantes, solucionar problemas de forma analítica y creativa; además, ser capaces de poder tomar decisiones y conclusiones gracias a la intuición que poseen.

- Las Habilidades Interpersonales de los evaluadores de proyectos de inversión (establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás y manejo de conflictos), desarrolladas correctamente en los evaluadores de proyectos, influyen en el desempeño apropiado de las funciones, tal como se percibe a través del análisis de la muestra (Ver Tabla N° 41), afirmando que el adecuado desempeño los evaluadores deben tener la habilidad de establecer relaciones interpersonales y seguridad en las

cosas que realizan, transmitir más información para influenciar a los demás, capacidad de motivar a los demás, así como poseer habilidades y destrezas innatas, capacidades mentales y físicas para su automotivación y se refleje en el esfuerzo al desarrollar sus labores cotidianas, que ayudan a tener un mejor desempeño en la institución.

- Las Habilidades Grupales de los evaluadores de proyectos de inversión (facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, liderar el cambio positivo), de acuerdo al análisis de la muestra (Ver Tabla N°42), identifica que no existe una influencia significativa que valide que las habilidades grupales de los evaluadores de PIP, influyan en el desempeño laboral a pesar que las habilidades grupales se encuentran desarrolladas y están por encima del promedio tal como se muestra en el análisis de las unidades muestrales.

Comentario: en todos los niveles de la organización son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales más altos se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver y entender a la organización como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de manera sistémica, haciendo que el trabajo sea más efectivo.

- Medina, V. (2016), en la tesis titulada “Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016”. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú. Trabajó con una muestra de 107 docentes. Metodológicamente se enmarcó en el tipo básico, nivel correlacional con un diseño no experimental transversal, el método es hipotético- deductivo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación se han realizado mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho Spearman, contestando de esta manera al problema, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando la hipótesis nula. Se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa de 0,847** puntos entre las variables habilidades directivas y desempeño docente.

Comentario: En esta investigación se ve la importancia e desarrollar las habilidades gerenciales directivas para el éxito de la institución. Es decir, las habilidades gerenciales de los directivos de la institución basado en el desarrollo y manejo de sub habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo con las complementarias que se pueden ir adquiriendo a través de la experiencia y que desarrolladas en conjunto permiten mejorar el desempeño de toda la institución, especialmente de sus docentes.

2.1.3. A Nivel Regional:

- Moya, M. (2018). Desempeño docente y aprendizaje de matemática en los estudiantes de la Institución Educativa Pública “Yarowilca” de la Unión, Dos de Mayo, Huánuco-2007. Tesis de licenciatura, Unheval, Huánuco. Trabajó con una muestra de 155 estudiantes y usó el tipo de investigación no experimental con diseño correlacional y enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:
 - Existe la relación perfecta entre el desempeño docente y el aprendizaje de matemática en los estudiantes de la Institución Educativa Pública “Yarowilca” de La Unión, Dos de Mayo, Huánuco – 2017, al obtener una correlación de Pearson de valor $r = 1$.

- Existe una relación dual entre la didáctica del docente y el aprendizaje de matemática en los estudiantes de la Institución Educativa Pública “Yarowilca” de La Unión, Dos de Mayo, Huánuco - 2017.

- Existe la relación es directa entre el manejo del clima social del aula por el docente con el aprendizaje de matemática en los estudiantes de la Institución Educativa Pública “Yarowilca” de La Unión, Dos de Mayo, Huánuco - 2017.

Comentario: El desempeño docente es vital para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes; en ese sentido ser un buen docente implica poseer un conjunto de habilidades, actitudes, valores, virtudes y competencias. En consecuencia, la calidad del servicio educativo que se ofrece a los estudiantes depende en definitiva de la calidad profesional y humana de los docentes que laboran en una institución educativa.

- Ramos, A. y Silva, J. (2018), en la tesis titulada “Liderazgo pedagógico y desempeño docente de la Institución Educativa. Huánuco – 2018”. Tesis de maestría. UCV, Huánuco. El tipo de investigación es no experimental, el diseño correlacional de corte transversal con enfoque cuantitativo. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Como resultado final se obtuvo La prueba de correlación de hipótesis Rho de Spearman muestra el valor de significatividad bilateral $\alpha=0,000$ valor que es inferior a $\alpha=0.05$, valor necesario para rechazar la hipótesis nula y afirmar que existe relación entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente; el valor del coeficiente de correlación=0.60 nos confirma que existe una correlación positiva media entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente, en consecuencia de la aplicación de la prueba de correlación aceptamos la hipótesis de investigación y

podemos afirmar que “Existe relación significativa entre liderazgo pedagógico y desempeño docente en la I.E. N° “Pedro Sánchez Gavidia” – Huánuco – 2018”.

- Se demostró la relación entre la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y desempeño docente en la I.E. Pedro Sánchez Gavidia. Huánuco – 2018, porque el valor del coeficiente de correlación=0.444 nos confirma que existe una correlación positiva media entre la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el desempeño docente, en consecuencia, de la aplicación de la prueba de correlación aceptamos la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Comentario: El desempeño docente es una de las variables más conocidas y útiles para comprender la calidad del ejercicio pedagógico de los profesores; sin embargo, esto solo será funcional y efectivo si se cuentan con el respaldo de un liderazgo pedagógico coherente de los directivos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Habilidades directivas

Dirigir una institución educativa es parte de la función que debe tener un director, para lo cual debe conocer aspectos importantes de gestión, administración, liderazgo y relaciones interpersonales. Cada uno de ellas será realizado a través de las diferentes habilidades directivas que posee. En ese sentido, el director, para dirigir la ejecución y cumplimiento de los diferentes procesos de la institución debe tener habilidad que le faculten para el desarrollo de las mismas, Teniendo en cuenta la palabra “habilidad” como la capacidad para desarrollar, inducir y aplicar el conocimiento y convertirlo en función de los resultados que se han establecido. Por esa razón en las instituciones educativas se exige, de manera permanente, que el director posee habilidades directivas suficientes para dirigir con éxito los destinos de la institución.

De acuerdo a lo planteado, Whetten y Cameron (2005), definen las habilidades directivas como los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. En efecto, las habilidades del director son los que permitirán reflejar las destrezas y cualidades que éste posee con relación a la función directiva y por ende, servirá como modelo a seguir por el colectivo que labora en las organizaciones. Ahora bien, esta responsabilidad no solo recae en las habilidades gerenciales que pueda poner en práctica el director, se requiere de igual manera, de las competencias efectivas del personal docente que integradas entre sí puedan lograr una calidad educativa desde la excelencia.

Bisquerra (2000), citado por Vaello (2009: 15), define:

Una competencia es un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas

con un cierto nivel de calidad y eficacia, que, dado su carácter práctico, integra tanto el saber, como el saber hacer y el saber ser (p.5).

Considerando esta valoración es provechoso referirse al doble rol que desempeña el docente en estos tiempos: Docente e Investigador, lo cual hace que el mismo se mantenga en continua actualización profesional para así desarrollar nuevas habilidades y destrezas que le ayuden a dar respuesta a los requerimientos de una sociedad que se halla en constante y permanente cambio. Desenvolverse como un buen gerente no es tarea fácil, se requiere de un aprendizaje y desarrollo de habilidades para tener éxito en cualquier organización. Tal como lo plantean Román y Fernández (2008), quienes señalan que las habilidades directivas “son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (p.75). Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de una institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos.

De esta manera, en el ámbito educativo los gerentes deben poseer las habilidades que le permitan asumir una serie de conductas acordes con las necesidades e intereses del plantel educativo, las cuales le permitirán realizar un trabajo gerencial efectivo y, al mismo tiempo, tendrán influencias en el desempeño del docente al que le corresponde dirigir, orientar y facilitar herramientas para que se logre un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad.

No obstante, según Mosley, Megginson y Pietri (2005), difieren que no todos los gerentes dedican la misma cantidad de tiempo para llevar a cabo cada una de las funciones administrativas, o bien, para cumplir con cada uno de los roles

que le corresponde, de esta manera, no habrá efectividad en la gerencia sino se llevan a cabo las tareas correspondientes al director.

Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de una institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos, por ello, el personal que ocupe este puesto en las instituciones educativas debe ante todo conocer cuáles son las funciones que debe ejercer, estar actualizado en todo lo referente a la labor educativa, para con ello lograr un desempeño eficaz del personal que está a su cargo y en efecto una buena calidad educativa.

Asimismo, las habilidades directivas se desarrollan a medida que transcurre su formación o vida profesional. Al respecto, Chiavenato (2006), define “las habilidades como la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulten en un desempeño deseado”.

Madrigal dice al respecto:

La actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar. Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecidas con todas las habilidades que requiere el hecho de administrar (p.2).

Por consiguiente, dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que, en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas (Quiñones, 2005). A medida que el

mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales.

En el mismo orden de ideas, esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales, de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área; es decir, las habilidades se cultivan y educan.

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades que determinan la manera en la cual interactuamos con otras personas. Son ejemplos de habilidades directivas una comunicación efectiva, resolución de conflictos, liderazgo, negociación y gestión del tiempo.

2.2.1.1. Importancia de las habilidades directivas

Es fundamental que un buen líder tenga capacidad para solucionar problemas, de manera que cualquier trabajador pueda exponer una necesidad en la institución y su superior tenga la capacidad para resolverla sin la ayuda de terceras personas. El punto anterior nos lleva a este que trata sobre la capacidad de toma de decisiones que deben desarrollar las personas que se vayan a formar para ser futuros directivos, es importante a veces delegar en otros, pero también es necesario que un jefe pueda tomar decisiones de forma autónoma sin necesidad de buscar ayuda. Y esto es así porque un jefe que infunda confianza es uno que también sea capaz de resolver las situaciones complicadas de manera rápida y efectiva (Reyes, 2005).

En este sentido, además del desarrollo de habilidades directivas es importante la formación en la optimización de los procesos de toma de decisiones de manera que en él se incluyen maneras para resolver un problema de manera efectiva, como buscar sus pros y sus contras y evaluar sus consecuencias,

pero siempre de la manera más rápida y efectiva (Ibarra, 2006). De la misma manera es importante que se desarrollen las habilidades interpersonales de las personas que van a estar en los cargos de la institución, de manera que los subordinados vean a su superior como una persona de confianza con la que pueden contar para el buen desarrollo de su trabajo y de las actividades educativas mientras, a su vez, también es una persona que infunde respeto como máximo responsable.

En segundo lugar, otras de las capacidades importantes es la capacidad para adaptarse a la entidad y a sus cambios continuos, y más hoy en día con toda la tecnología que nos rodea en constante crecimiento y desarrollo. Así pues, debe formarse a personas para que se adapten a estos cambios, que no les de miedo abrir nuevos campos de trabajo y nuevas situaciones, a veces hay personas que no llevan bien cambios generales, por eso es importante el desarrollo de este tipo de actividades. Esto os puede parecer muy obvio, pero es necesario que una persona que desarrolle sus capacidades directivas tenga capacidad de liderazgo. Claro que el liderazgo es algo muy difícil de definir, pero para intentar explicarlo podemos decir que se trata de la habilidad para dirigir una organización de manera efectiva mientras que también se tiene la capacidad para influir en el comportamiento y los valores de los trabajadores. Así pues, como podemos, ver una persona que cumpla con estas capacidades puede ser un buen líder para ayudar a formar a personas mientras vela por el correcto desarrollo de las actividades de su institución.

2.2.1.2. Características de un líder directivo con habilidades asertivas

De acuerdo a Peña (2009), las características básicas de un líder con habilidad asertiva son:

- No tener complejos o miedos para expresar su opinión y hacerla saber a los demás.
- A la vez que expresan su opinión también son capaces de escuchar la de los demás para después aplicar un conjunto de todas y así intentar satisfacer las necesidades de todos.
- Aceptan las críticas, pero también saben hablar de sus sentimientos abiertamente para que no haya malentendidos.
- En cuanto a su tono suele ser calmado, pero firme sabiendo expresar sus ideas de forma clara y concisa.

32.2.1.3. Procesos gerenciales que deben ser conocidos por los directores para destacar sus habilidades

La gerencia en el contexto educativo debe cumplir una serie de funciones administrativas que incluyan la amplia clasificación de acciones a realizar el director en conjunto con sus subordinados, entre esas acciones menciono las necesarias para gerenciar con efectividad como lo son la planeación, organización y el control.

Coincidiendo con lo antes mencionado Acosta (2013: 25), infiere que las funciones de dirección clásica son: informarse, decidir (hacer planes), organizar, mandar (conducir a las personas), controlar. La primera dificultad sería conseguir el adecuado equilibrio entre el tiempo y la atención a dedicar a cada una de ellas, es notorio resaltar que en todo proceso gerencial las funciones que ejerce el director son indispensables para el correcto funcionamiento de la institución educativa, en este sentido el gerente debe desempeñarse muy bien en lo referente a la planeación, organización, dirección y control, utilizando éstas como herramientas para alcanzar la efectividad en el ámbito escolar.

En este particular, el director debe manejar la planificación de forma organizada, flexible, acorde a las necesidades que se presenten en la institución, permitir a través de ésta la participación colectiva de todas las fuerzas vivas que se encuentran involucradas en el contexto educativo, haciendo cumplir a cabalidad y de manera eficiente las acciones que se tienen previstas. Consiste en preparar todos los recursos (personal, instalaciones, equipos, capital) que los programas aprobados exigen para la consecución de los objetivos, aunque para lograr una organización, se debe proceder principalmente de una planificación para tener en cuenta qué medios serán utilizados para alcanzar las acciones y como serán distribuidas las funciones del personal involucrado, de esta manera se conseguiría la culminación satisfactoria de los objetivos planteados.

2.2.1.4. Dimensiones de las habilidades directivas

Según Whetten y Cameron (2011) las dimensiones de las habilidades directivas son las siguientes:

- **Habilidades directivas Personales:** Se refiere al conocimiento introspectivo, el autocontrol y gestión de las emociones. Es importante conocerse para actuar de la mejor manera posible cuando interactuamos con los demás. Aquí es necesario practicar la empatía, ya que nos permite entender a nuestros interlocutores. También mencionamos que el estrés afecta en un nivel alto a los trabajadores en el lugar donde se desenvuelven, impidiendo el desarrollo de actitudes positivas en los directores, como practicar la escucha activa, toma de decisiones, resolución de conflictos, plantear nuevas propuestas. En contraste, el manejo del estrés podría crear ingresos significativos. Pues habría mayor producción y optimización del tiempo. Se resalta además que lo

fundamental en un director es solucionar dificultades, por ello debe ser muy competente si se quiere tener éxito (Whetten y Cameron, 2014).

- **Habilidades directivas Interpersonales:** Comprende interactuar con las personas de nuestro entorno buscando su apoyo, que en todo momento estén motivados y negociando los problemas. Diversos estudios sostienen el pensamiento de que las relaciones interpersonales auténticas son primordiales para crear voluntad auténtica en la vida de los hombres. Las personas que tienen la capacidad de practicar comportamientos positivos y producir buenos ánimos, tienen importantes consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales.

No nos sorprende que el desempeño dentro de las organizaciones también mejore debido a que los empleados promueven recomendaciones serias entre sí. Estas impulsan la colaboración, de manera que se reducen los obstáculos (como los conflictos, las discrepancias, la duda y la tergiversación, la competencia improductiva, el disgusto o las ofensas) para obtener un gran éxito en el desempeño. Las destrezas para obtener un cambio dependen de conseguir la aprobación de las personas de tal manera que genere apoyo y responsabilidad, en lugar de obstinación y antipatía.

El poder se convierte en influencia cuando el individuo acepta comportarse según los deseos de quien detenta el poder. Las estrategias de influencia que utilizan los directivos para obtener consentimiento se clasifican en tres grandes categorías: castigo, reciprocidad y razón. El convencimiento que ejerza el directivo hacia sus recursos humanos de manera cotidiana es potencialmente trascendente. Los rectores dedicados invierten tiempo necesario para incrementar y

fortificar la estimulación de sus empleados, reflejándose en su voluntad y comodidad.

Los sujetos que tratan los problemas adecuadamente deben ser astutos, por ejemplo, en determinar con precisión las clases de conflicto, analizando sus causas y efectos. También deben identificar los orígenes del problema, considerar el contexto y las predilecciones propias para enfrentarlo, los directivos deben ser capaces de elegir una táctica correcta para manejar la dificultad. Finalmente, los directores diestros deben estar en condiciones de solucionar los peligros interpersonales de manera firme, y así evitar que las relaciones entre los individuos en conflicto no se alteren (Whetten y Cameron 2014).

- **Habilidades directivas grupales:** Considera la facultad para promover el trabajo colaborativo donde cada persona debe conocer y desempeñar el rol que le corresponde y ayudar a que el objetivo se cumpla. La primera habilidad de este grupo se refiere a fomentar Autoeficacia, Autodeterminación, Consecuencia personal, Significado y Confianza en los demás. La segunda, enfatiza que los grupos positivos tienen integrantes interdependientes, se ayudan mutuamente hasta conseguir la meta de manera eficiente, funcionan acertadamente y no siempre tienen el mismo guía, se cuidan y apoyan entre sí, estimulan y fortalecen al líder, y viceversa, y existe un gran compañerismo entre todos. La tercera, considera cinco habilidades directivas fundamentales y las actividades requeridas para liderar de manera eficaz un cambio objetivo: instaurar un ambiente real, condiciones para cambiar, articular una proyección de posibilidades; crear responsabilidad con esa visión, e institucionalizar el cambio positivo (Whetten y Cameron 2014).

- **Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje:** Esta referida a la forma como el director provee de recursos a su personal para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad. Asimismo, está referida al modo como se planifica y realiza las acciones de supervisión docentes y al fomento de la capacitación y actualización de los docentes.

2.2.1.5. Tipos de habilidades directivas

Desde esta perspectiva existen diversos tipos de habilidades directivas que son necesarias ejecutarlas con efectividad, por esta razón la persona que esté al mando de una institución educativa debe contar con una serie de destrezas tanto técnicas como personales que permitan el cumplimiento de las acciones, con el fin de mostrarse como gerente eficiente, participativo, que brinde la oportunidad de trabajar de forma proactiva.

Ahora bien, Mosley; Megginson y Pietri (2005), hacen referencia Que para desempeñar los roles gerenciales de una manera más efectiva se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes se presentan a continuación: habilidades conceptuales, habilidades de relaciones humanas, habilidades administrativas y habilidades técnicas. Por tal razón, no cabe la menor duda que existen diversidad de habilidades sugeridas para ser utilizadas por el gerente de una institución, para efectos de ésta investigación serán consideradas algunas de las planteadas por los autores antes nombrados que servirán como aporte para los resultados que se obtengan. Con respecto a las habilidades de relaciones humanas, éstas son necesarias para el desenvolvimiento en cualquier ámbito de la vida, a través de ésta se interactúa con personas bien sea en el ambiente social, familiar, laboral logrando de alguna manera éxito y oportunidades para quienes la practiquen. Ahora bien,

en el contexto educativo el gerente o director de una institución requiere de habilidades para relacionarse con el personal que tiene a cargo, con los estudiantes, padres, representantes y comunidad en general.

Así mismo, también es necesario puntualizar en referencia a las habilidades administrativas ya que el director debe tener en cuenta en su función gerencial aspectos relevantes como lo es una adecuada organización administrativa, ya que, de esto dependerá el cumplimiento de normas y directrices que permitirán el funcionamiento óptimo de los recursos humanos y materiales.

En este aspecto, Mosley; Megginson y Pietri (2005), definen las habilidades administrativas como:

Aquellas que les permiten a los gerentes usar sus demás habilidades de manera efectiva para desempeñar las funciones gerenciales. Estas habilidades incluyen la capacidad para establecer y seguir políticas y procedimientos, y para gestionar los documentos de una manera ordenada (p.16).

De lo antes mencionado, se deduce que en toda institución educativa el director debe manejar correctamente sus habilidades administrativas, ya que, a través de éstas podrá llevar a cabo las asignaciones o solicitudes que se requieran de una forma organizada, permitiendo esto una efectividad en las funciones gerenciales.

Ahora bien, podemos determinar que el director debe tener conocimiento del trabajo pedagógico y administrativo que desempeña el personal que labora en una institución, para que a través de los acompañamientos y supervisiones poder brindar orientación de aspectos relevantes que consiga y que son

necesarios corregir, si el director desconoce de lo que está bien o mal la deficiencia en la calidad educativa sería abrupta.

2.2.2. Desempeño docente

El vocablo desempeño, en su etimología está compuesto del verbo activo transitivo “desempeñar” con la misma acepción. Este vocablo hace referencia como la acción y resultado de desempeñar o desempeñarse, en recuperar lo que estaba en el poder de otro en fianza de un préstamo pagando de un pago acordado, en liberar a alguien en una deuda contraída y de cumplir las funciones de un trabajo, dignidad o profesión.

Entonces, este sentido del término desempeño resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad.

El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

En ese sentido el desempeño se puede definir bajo diferentes conceptos, por una parte, cumplimiento del deber, por otra, la manera como alguien o algo funciona.

Arias y Heredia (2000), asumen la definición del diccionario que la Real Academia Española de la Lengua da al verbo desempeñar, entre otras

acepciones, la de “cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio (...) actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente (p.132)”.

El desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

De acuerdo a Chiavenato (2007), el desempeño laboral es “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (p.84)”

El desempeño laboral tiene como característica individual lo siguiente: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

El desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas

básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

El desempeño laboral depende también de las características individuales de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

El desempeño laboral de los trabajadores es el punto más valioso para el logro del éxito y efectividad de una compañía, por tanto, es que las empresas se preocupan por mejorar el desempeño de sus trabajadores a través de programas de capacitación y desarrollo, En la actualidad teniendo en cuenta este punto la administración del desempeño busca optimizar al máximo sus recursos humanos para lograr ventajas competitivas.

Según Corona (2000) el desempeño laboral “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización” (p.22).

El desempeño laboral se define como las acciones o comportamientos de los empleados que buscan cumplir los objetivos organizacionales y pueden ser medidos por medio de las competencias que muestran en su hacer y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amaya & Conde, 2010). Es el resultado de la unión de factores como calidad, eficiencia, efectividad del trabajador para el logro de los propósitos de la organización (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2001)

Existen unas variables que interactúan con el desempeño y tienen una relación de causa efecto, entre las que se encuentran las condiciones sociales, culturales y demográficas, los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo.

El desempeño laboral implica realizar actividades, analizarlas y resolver los problemas; las competencias que posea el trabajador colaboran en el alcance de los objetivos propuestos por la organización.

En lo relacionado a la educación, el desempeño laboral del docente es el cumplimiento de los parámetros o indicadores establecidos por la institución de educación que contribuye a la realización de las actividades definidas para alcanzar las metas establecidas; es el conjunto de actividades que realiza el docente para cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes (Fernández, 2008).

En el desempeño laboral docente se encuentran unos determinantes que interactúan en el proceso como son el conocimiento, las habilidades y la motivación. Algunas condiciones que pueden determinar el desempeño laboral son los conocimientos adquiridos de la experiencia, el aprendizaje, las habilidades y la motivación.

Montenegro (2003) señala que:

El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva (p.18).

Luego, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos.

Espinoza (2010) remarca que:

La función del profesor no se reduce a la trasmisión solo de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual, sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona (p.48).

Podríamos entender al desempeño docente como un constructo que intenta expresar de manera resumida las diversas tareas que caracterizan el trabajo de un docente típico. En ese sentido, el desempeño docente sería el conjunto de actividades que un docente lleva a cabo en el marco de su función como tal y que comprenden desde la programación y preparación de las clases hasta las coordinaciones con otros docentes y con los directivos para cuestiones relativas al currículo y la gestión institucional de la escuela, pasando por supuesto por el dictado de clases, la evaluación de los aprendizajes, el seguimiento individualizado de los alumnos, la información que se le debe brindar a los padres y la evaluación de la propia práctica.

Esta definición además de describir la particularidad del quehacer profesional docente, se considera que para que la persona se sienta satisfecha en el trabajo, el mismo deberá ser mentalmente interesante, la remuneración y las políticas de promoción más justas. Las condiciones de trabajo deben

brindar al individuo comodidad personal y facilitar su desempeño y, finalmente, si el ambiente de sus compañeros es bueno, el trabajador satisface sus necesidades de interacción social.

Teniendo en cuenta las dimensiones planteadas por Valdés (2004), podríamos definir que el desempeño docente es “el despliegue que el docente hace de sus capacidades pedagógicas profesionales para la preparación de clases, su emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general y los resultados de su labor educativa” (p.20).

El desempeño docente es cuando el profesional posee dominio de contenidos, métodos, técnicas y que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos. Debe intervenir de diferentes formas para favorecer procesos de construcción del conocimiento.

Un bajo nivel en la práctica de la labor puede conllevar a los docentes a tomar actitudes negativas para él, por consiguiente, a la organización como son: la rotación, impuntualidad, ausentismo, violencia o escaso sentido de pertenencia, por tanto es necesario un líder que potencie a sus seguidores, que constantemente los conduzca a pensar por cuenta propia y puedan trabajar de manera independiente y sin supervisión estrecha, por ello surge la necesidad de potenciar en los docentes el deseo de desarrollar habilidades y destrezas para de esta manera maximizar sus competencias, así como también asumir sus diversos roles.

El desempeño laboral docente es de gran importancia, ya que permite el diseño de planes de mejora continua, ayudando al logro de los objetivos de las

instituciones educativas, que se encuentran en procesos tan importantes como la acreditación institucional y la certificación en alta calidad.

2.2.2.1. Evaluación del desempeño docente

La evaluación de desempeño es el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de su cargo, identifica campos de mejora y debe ser un proceso sistemático y continuo (Bernal, González, Mejía & Vargas, 2008); es una apreciación de los directivos de cómo el docente logra sus objetivos, hasta dónde puede realizar su labor y cómo utiliza la creatividad, la innovación para solucionar diversas situaciones.

La evaluación de desempeño es un proceso que recoge datos confiables para el mejoramiento en los procesos educativos, enfocándose hacia la capacidad pedagógica, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa (Valdés, 2000).

La evaluación de desempeño tiene como finalidad el mejoramiento en el proceso de enseñanza y revisar el cumplimiento de los estándares mínimos educativos (Fernández, 2008).

Los instrumentos utilizados para la evaluación de desempeño docentes son acordes al Marco del Buen Desempeño Docente y al proyecto educativo institucional, a las competencias y cultura organizacional de cada institución. La evaluación de desempeño orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los docentes de la institución no solamente por los resultados que da sino porque establece lo deseable, lo valioso y lo que debe ser.

Desde esta perspectiva, la evaluación debe considerarse como un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos. Se debe

considerar las condiciones en el cual se produce el aprendizaje para reorientar el proceso y garantizar la acción educativa.

Arimatea (2008) expone que “el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación (p. 132)”.

La Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, en cuanto a la evaluación de desempeño docente en el artículo 25 indica que la evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la I. E. y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios del buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación establecidos por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos.

2.2.2.2. Marco del buen desempeño docente.

Aprobado con Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país:

El Marco de Buen Desempeño Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”

Este nuevo instrumento de política educativa está al servicio de las tres políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios

concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa.

A) Dominio I: preparación para el aprendizaje: Competencias desempeños

- Competencia 1:

1. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
2. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.
3. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.
4. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

- Competencia 2

1. Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
2. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

3. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.
4. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
5. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
6. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.
7. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
8. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.

B) Dominio II: enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

- Competencia 3

1. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.
2. Construye, de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con y entre los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.
3. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

4. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.
5. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
6. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.
7. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.
8. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

- Competencia 4

1. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica todo lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
2. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.
3. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.
4. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

5. Desarrolla, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.
6. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.
7. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.
8. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

- Competencia 5

1. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.
2. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.
3. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.
4. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.
5. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.
6. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

C. Dominio III: participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

- Competencia 6

1. Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.
2. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.
3. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.
4. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.

- Competencia 7

1. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.
2. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
3. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.
4. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.

5. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.

D) Dominio IV: desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

- Competencia 8

1. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y a firmar su identidad y responsabilidad profesional.
2. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.
3. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.
4. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.

- Competencia 9

1. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.
2. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.
3. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.

2.2.2.2. Las cuatro dimensiones (Dominios) del Marco del buen desempeño docente

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

En esta investigación, se han identificado cuatro (4) dimensiones o dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se requiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

- **Dimensión o Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:** Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.
- **Dimensión o Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:** Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el

desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

- **Dimensión o Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada la comunidad:** Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para conjugar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.
- **Dimensión o Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente:** Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

2.2.2.3. Factores del desempeño docente.

Los factores que intervienen en el desempeño de los docentes son:

- **Didáctica.** Es el manejo de procedimientos, y principios y técnicas que pone en práctica el docente para lograr los objetivos de la asignatura bajo su dirección y responsabilidad. Es la accesibilidad que posee el docente para dejarse entender, con una comunicación verbal y no verbal precisa, utilizando además medios y materiales didácticos.
- **Personalidad.** Hace referencia a los rasgos de personalidad del docente en íntima relación con valores y el comportamiento ético personal y profesional.
- **Motivación.** Se refiere al fomento de expectativas y al impulso generador de participación en clase, así como al reforzamiento y retroalimentación a los alumnos con relación a los temas de cada asignatura. Es un proceso donde haciendo uso de preguntas o actividades se fomenta el interés de los estudiantes con el propósito de sensibilizar, crear interés y concentración en los objetivos y contenidos de la clase.
- **Orientación.** Se refiere al comportamiento del docente en dirección del apoyo que debe brindar en términos de llevar a cabo un proceso de consultoría según las necesidades y requerimiento de los estudiantes. Asesorar y orientar es parte de la exigencia académica, así como el abordaje sobre problemas de personalidad, salud y otros conflictos que entorpezcan el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- **Habilidad para la enseñanza.** Se refiere a la satisfacción académica y valorativa de la habilidad del docente para la enseñanza. Es la peculiar manera de como el docente tiene competencias que permitan lograr el

aprendizaje de los estudiantes a través de la orientación y facilitación sencilla, clara, coherente, sistemática de los contenidos de una asignatura en el aula de clase y como tal lograr calidad en el rendimiento y logro de resultados en el estudiante.

2.2.2.3. Indicadores del desempeño docente.

La evaluación del desempeño docente debe estar dirigida a las dimensiones del mismo, que tienen que ver con los roles propios de los educadores, entre las funciones de los docentes, se pueden señalar las siguientes:

- **Rol facilitador.** Esta función del desempeño docente se considera como la capacidad para mediar en el desarrollo del proceso de enseñanza, entre los objetivos propuestos en los diferentes programas y el logro de los mismos en los alumnos. Por consiguiente, el profesor plantea y aplica estrategias dirigidas a estimular la comprensión de los estudiantes, en una relación de aprendizajes significativos e integrados. Dentro de esta perspectiva, Harris (2008) afirma lo siguiente:

El educador debe contribuir con el desarrollo cognitivo de sus estudiantes, ampliando cada día el campo del saber, diseñando estrategias apropiadas, estimulando la lectura y desarrollando el pensamiento lógico y creativo. En otras palabras, el profesor propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la asignatura que imparte (p. 56).

- **Rol Planificador.** La función de planificador, como una dimensión del desempeño docente, se define como una capacidad integrativa, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos

educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos. Dentro de este marco, Horn (2013) hace el comentario siguiente: El docente logrará sus objetivos, una vez que planifique las actividades que va a realizar. De lo anterior se infiere que es necesario que docente planifique con antelación las actividades, que se perfeccione, estimule y trabajen cooperativamente a fin de que su acción sea más flexible y se desarrolle eficientemente. De este modo, la planificación es concebida como un proceso real y posible; por esto, no deben planificarse estrategias didáctica y actividades que no pueden ser culminadas satisfactoriamente, para evitar sentimientos de culpa y frustraciones existenciales a los docentes y a los alumnos.

Visto de esta forma, la planificación debe partir, del programa de la asignatura, de su contenido y método de evaluación, con la finalidad de optimizar los logros de los objetivos, y favorecer el crecimiento personal de todos los involucrados en el proceso educativo. En referencia a la finalidad de la planificación, Stringer (1984) señala que toda forma de enseñanza esconde para el educador la pregunta: ¿Cómo pongo en movimiento el conocer pensante? y tras toda medida educativa en el sentido estricto se esconde esta otra: ¿Cómo pongo en movimiento el querer y hacer pensante? Dicho de otro modo, la planificación es modo responsable de asumir la tarea educativa.

- **Rol investigador.** La función de investigador es la fuente de la que debe nutrirse todo educador. En efecto, la investigación es una de las dimensiones fundamentales del desempeño docente, se define como un conjunto de indicadores de actitudes intelectuales, creativas,

innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador. Este rol, muchas veces no es considerado como función a exigir al personal docente de los colegios universitarios y tecnológicos.

De esta manera, el educador que investiga constantemente, en función de su tarea educativa, logra vivir el proceso sistemático de identificar y resolver problemas concretos y reales, que se presentan durante el desarrollo de la acción educativa. En relación con la importancia del proceso de investigación, como un elemento del desempeño docente, Pedraza (2010) señala que el docente debe poseer, para el desempeño de este rol, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación. Evidentemente, la función de investigador es una forma del ser del todo educador. Por esto, solamente aquel profesor que ha desarrollado a fuerza de trabajo constante y sistemático, el hábito de la investigación como una forma de ser, y no como una obligación, están en la capacidad de superar el – tener que investigar, y sentir el deseo y la necesidad de investigar, como un elemento esencial de su educador y de su crecimiento personal.

Dentro de este marco de análisis, se puede indicar que el sistema educativo, específicamente el nivel de educación superior, exige que se diseñen proyectos de investigación acordes con el momento actual. De esta manera, el profesor estará en la capacidad profesional adquirida, gracias a su actividad como investigador, de poder determinar diferentes alternativas de acción para la prevención y la intervención oportuna de las posibles dificultades en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

- **Rol orientador.** La función de orientador se comprende como una dimensión importante que conforma el perfil del desempeño docente ideal, se asume como esa capacidad vocacional y especial, que en primer lugar apunta hacia el conocimiento de sí mismo de cada educador; y luego, le hace posible establecer relaciones de comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente con los alumnos; a fin de considerar las características particulares de los estudiantes y establecer acciones concretas, para favorecer el crecimiento académico personal de todos los participantes en el proceso educativo.

Dentro de este orden de ideas, Vaillant y Marcelo (2009) afirma lo siguiente:

Educar, requiere guiar, conducir, pero conducir desde dentro de la persona, desarrollando su moral autónoma, ayudando a formar actitudes que hagan de cada ser humano, la persona adecuada para vivir en sociedad y hacer de esa sociedad un lugar para vivir felizmente. Todo esto se puede lograr a partir de desarrollo de procesos educativos adecuados. La educación debe hacerse no sólo a las corrientes del momento, sino también y esto es aún más importante, deben adecuarse a la persona que se tiene que educar (p.120).

Estas razones traen como consecuencia la necesidad de formarse teóricamente para luego poder aplicar en la práctica, los conocimientos adquiridos, pues bien, se dice popularmente que nadie da lo que no tiene. Por esto, la función de orientador, le exige al profesor el desarrollo de su autoestima, como condición indispensable. De allí pues, que la tarea de orientar, se convierte en la dimensión del desempeño docente, que más influye en los procesos de crecimiento personal del educador en el educando. El orientador propicia actividades que contribuyen a la formación de hábitos de

estudio, a la valorización del trabajo y al desarrollo de alternativas para una mejor toma de decisiones, promuevan actividades que permiten al educando lograr el conocimiento de sí mismo, proporciona a los alumnos atención como persona y fomenta el cultivo de valores concernientes a la persona, familia y nación. Es por ello, que la profesión docente se transforma en una tarea de crecimiento desde lo más íntimo del ser personal de cada educador y de los alumnos, porque tienen que ver con lo esencialmente humano.

2.3. Bases conceptuales

- **Habilidades directivas:** De acuerdo a lo planteado, Whetten y Cameron (2005), definen las habilidades directivas como los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. En efecto, las habilidades del director son los que permitirán reflejar las destrezas y cualidades que éste posee con relación a la función directiva y por ende, servirá como modelo a seguir por el colectivo que labora en las organizaciones.
- **Desempeño docente:** En lo relacionado a la educación, el desempeño laboral del docente es el cumplimiento de los parámetros o indicadores establecidos por la institución de educación que contribuye a la realización de las actividades definidas para alcanzar las metas establecidas; es el conjunto de actividades que realiza el docente para cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes (Fernández, 2008).
- **habilidades directivas personales:** Se refiere al conocimiento introspectivo, el autocontrol y gestión de las emociones. Es importante conocerse para actuar de la mejor manera posible cuando interactuamos con los demás.
- **Habilidades directivas interpersonales:** Comprende interactuar con las personas de nuestro entorno buscando su apoyo, que en todo momento estén motivados y negociando los problemas.

- **Habilidades directivas grupales:** Considera la facultad para promover el trabajo colaborativo donde cada persona debe conocer y desempeñar el rol que le corresponde y ayudar a que el objetivo se cumpla.
- **Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje:** Esta referida a la forma como el director provee de recursos a su personal para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad. Asimismo, está referida al modo como se planifica y realiza las acciones de supervisión docentes y al fomento de la capacitación y actualización de los docentes.
- **Preparación para el aprendizaje de los estudiantes:** Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos. Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.
- **Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:** Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para un aprendizaje crítico y reflexivo. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar contextualmente el proceso
- **Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad:** Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela. Establece relaciones de respeto, colaboración y

corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.

- **Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente:** Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Ámbito

La Institución Educativa N°32043 de Páucar se encuentra ubicada en el centro poblado de San José de Páucar del Distrito de Amarilis y Provincia de Huánuco. Esta institución compete a la UGEL HUÁNUCO quien comprueba la Institución Educativa, y esta última pertenece a la Dirección Regional de Educación DRE HUANUCO. Esta institución busca proporcionar una educación de la más alta calidad en una atmósfera de aplicación segura, en donde sus alumnos alcancen su total crecimiento espiritual, físico, social, intelectual, moral y emocional, pese a las dificultades de ambiente, infraestructura y mobiliario que padece.

El Centro poblado de San José de Páucar es una zona rural con categoría escolarizada en los tres niveles de educación público y con estudiantes de género mixto que estudian solo en el turno mañana. Los pobladores se dedican en su mayoría a la producción y venta de la papa, maíz y hierbas medicinales que son los factores principales de su economía.

El presente proyecto de investigación se llevará en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019; debido a que las habilidades directivas del director presentan ciertas limitaciones y que requiere ser analizada para saber en el nivel en que se encuentra y la forma cómo está incidiendo en el desempeño laboral de los docentes. Ya que, como todas sabemos, la gestión y liderazgo adecuado de la institución educativa, por parte de los directivos, es un elemento imprescindible para que la institución ofrezca un servicio educativo de calidad, acorde a las exigencias de la educación actual.

3.2. Población

La población que se utilizó para el presente trabajo de investigación estuvo compuesta por los 16 docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, de los niveles de primaria y secundaria continuación presentamos en la siguiente tabla:

TABLA N° 01

**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N°32043 DE PÁUCAR-AMARILIS 2019**

NIVEL	UNIDAD DE ANÁLISIS	SEXO		TOTAL
		VARONES	MUJERES	
Primaria Secundaria	Docentes	3	12	15
	directivos	1	-	1
TOTAL		4	12	16

Fuente: Archivo de docentes de la Institución Educativa 2019.

3.3. Muestra

La muestra fue seleccionada en forma no aleatoria y por conveniencia, y estuvo constituida por toda la población por ser muy pequeña. Estuvo conformada por el 100% de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar- Amarilis 2019.

TABLA N° 02

**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA N°32043 DE PÁUCAR-AMARILIS 2019**

NIVEL	UNIDAD DE ANÁLISIS	SEXO		TOTAL
		VARONES	MUJERES	
Primaria Secundaria	Docentes	3	12	15
	directivos	1	-	1
TOTAL		4	12	16

Fuente: Archivo de docentes de la Institución Educativa 2019.

3.4. Nivel y tipo de Investigación

Nuestro trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica y nivel de descriptivo-correlacional

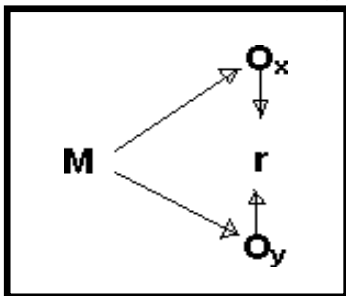
Descriptiva porque se buscó describir el nivel de las variables y correlacional porque se buscó medir el grado de relación de las dos variables de estudio y sus posibles incidencias.

Básica porque los resultados conformaran una teoría respecto a la planificación estratégica y la calidad del servicio educativo; y descriptivo debido a que describirá la relación existente entre ambas variables (Hernández, 2010).

3.5 Diseño de Investigación

El diseño seleccionado para la presente investigación fue no experimental y transversal. No experimental porque no se manipularon las variables de estudio. Fue transversal porque los instrumentos fueron aplicados en un tiempo fijo y determinado (Hernández, 2010).

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra de investigación

OX = Corresponde al conjunto de datos con respecto a las habilidades directivas

OY = Conjunto de datos perteneciente al desempeño laboral docente.

r = Relación entre las variables

3.6. Técnicas e Instrumentos

Según Naresh K. (2004), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. “Según el autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica”.

Los instrumentos de recojo de información que se utilizaron fueron el Cuestionario de habilidades directivas y el cuestionario de desempeño laboral docentes. Los cuales son una adaptación del Autor Becerra Malca Miguel Ángel (2018) y el Marco del Buen desempeño docente elaborado por el Ministerio de Educación (MINEDU).

3.6.1. Procedimiento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. En ese sentido, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos de esta investigación fue el cuestionario:

“Arias F. (2004) señala que el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas relativas a una temática, para obtener una información.”

Los cuestionarios a utilizar para el recojo de datos fueron el “Cuestionario de habilidades directivas” y el “Cuestionario de desempeño laboral docente”. A continuación, detallamos cada uno de ellas:

A) “Cuestionario de Habilidades directivas”: Este cuestionario fue aplicado a los docentes de la muestra de estudio de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, con una duración de 20 minutos. Es una adaptación de Becerra Malca Miguel Ángel (2018) Está estructurado en 20 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 5 ítems para la dimensión

Habilidades personales directivas; 5 ítems para la dimensión habilidades directivas interpersonales, 5 ítems para la dimensión Habilidades directivas grupales; 5 ítems para la dimensión Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje. Los puntajes por cada ítem fueron: Nunca (1), Muy pocas veces (2), A veces (3) Frecuentemente (4) y Siempre (5). Asimismo, las escalas de valoración fueron dados en 4 niveles: Excelente (76-100), Bueno (51-75), Regular (26-50) y Deficiente (0-25).

B) “Cuestiona de desempeño docente”: Este cuestionario fue aplicado a los docentes de la muestra de estudio de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019, con una duración de 20 minutos. Es una adaptación del Marco del Buen desempeño docente elaborado por el MINEDU. Está estructurado en 20 ítems de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio: 5 ítems para la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 5 ítems para la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, 5 ítems para la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y 5 ítems para la dimensión Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Los puntajes por cada ítem fueron: Nunca (1), Muy pocas veces (2), A veces (3) Frecuentemente (4) y Siempre (5). Asimismo, las escalas de valoración fueron dados en 4 niveles: Excelente (76-100), Bueno (51-75), Regular (26-50) y Deficiente (0-25).

Validación y confiabilidad del instrumento

Para validar los instrumentos “será necesario aplicar la técnica de juicio de expertos, mediante la cual, 05 docentes (Magísteres o doctores de la Escuela de Posgrado de la Unheval) validarán los 2 cuestionarios para efectos de su aplicación.”

Hernández, Fernández & Baptista (2010), expresa que cuando se tenga mayor evidencia de validez de contenido, de validez de constructo y de validez de criterio posea un instrumento de medición, éste se aproximará más a representar las variables que intenta medir”

Confiabilidad de los instrumentos:

Los instrumentos son confiables porque pasó por la prueba Piloto.

Obteniéndose los siguientes resultados:

Habilidades directivas (HD)

REGISTRO DE DATOS OBTENIDOS					
PILOTO 1	87	74	56	78	70
PILOTO 2	67	87	76	80	67
PILOTO 3	78	80	78	66	69

Proceso y Análisis de los datos obtenidos respecto al instrumento: Habilidades Directivas (HD)

ESTADÍGRAFOS	RESULTADOS		
	PILOTO 1	PILOTO 2	PILOTO 3
Media	73	75.4	74.2
Mediana	74	76	78
Desviación estándar	11.40	8.61	6.26
Varianza de la muestra	130	74.3	39.2
Coeficiente de asimetría	-0.58	-0.30	-0.65
Rango	34	20	14
Mínimo.	56	67	66
Máximo.	87	87	80
N	5.00	5.00	5.00

Fuente: Tres pruebas pilotos aplicados

Desempeño docente (DD)

REGISTRO DE DATOS OBTENIDOS					
PILOTO 1	54	53	83	49	69
PILOTO 2	72	69	73	79	102
PILOTO 3	70	85	75	64	58

Proceso y Análisis de los datos obtenidos respecto al instrumento: Desempeño Docente (DD)

ESTADÍGRAFOS	RESULTADOS		
	PILOTO 1	PILOTO 2	PILOTO 3
Media	61.6	79	70.4
Mediana	54	73	70
Desviación estándar	14.17	13.36	10.35
Varianza de la muestra	200.8	178.5	107.3
Coeficiente de asimetría	1.04	1.85	0.39
Rango	34	33	27
Mínimo.	49	69	58
Máximo.	83	102	85
N	5.00	5.00	5.00

Fuente: Tres pruebas pilotos aplicados

3.7. Procedimiento

El procedimiento fue a través de los siguientes pasos:

- Selección de fuentes bibliográficas.
- Sistematización y organización de los datos bibliográficos.
- Selección y elaboración de los instrumentos.
- Mejoramiento y validación de los instrumentos.
- Aplicación de la encuesta a los integrantes de la muestra.
- Revisión de las encuestas
- Tratamiento de los datos.
- Análisis e interpretación de la información.
- Generación de conclusiones.
- Establecimiento de sugerencias.

3.8. Tabulación

a) Estadística Descriptiva para Cada Variable

Medidas de Tendencia central: Se calculó la media, mediana y moda de los datos agrupados de acuerdo a la escala valorativa del diseño curricular nacional (DCN) propuesto por el Ministerio de Educación

Medidas de Dispersión: Se calculó la desviación típica o estándar, varianza y coeficiente de variación de los datos agrupados de acuerdo a la escala de medición del DCN.

Medidas del Coeficiente de Correlación: Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON.

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Interpretación del Índice de Correlación: Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se utilizó la siguiente escala de medición.

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
$0,00 < r < 0,20$	Existe correlación no significativa + ó -
$0,20 \leq r < 0,40$	Existe correlación baja + ó -
$0,40 \leq r < 0,70$	Existe significativa correlación + ó -
$0,70 \leq r < 1,00$	Existe alto grado de correlación + ó -
$r = 1$	Existe correlación perfecta + ó -
$r = 0$	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón, Estadística, Pág. 254.

b) Estadística Inferencial para Cada Variable

Se aplicó la prueba de hipótesis de correlaciones usando la distribución normal ($n > 30$).

3.10 Análisis de Datos

Cuadros Estadísticos Bidimensionales: Con la finalidad de presentar datos ordenados y así facilitar su lectura y análisis, se construyó cuadros estadísticos de tipo bidimensional, es decir, de doble entrada porque en dichos cuadros se distingue dos variables de investigación.

Gráficos de Columnas o Barras: Sirvió para relacionar las puntuaciones con sus respectivas frecuencias, es propio de un nivel de medición por intervalos, es el más indicado y el más comprensible.

La Redacción Científica: Se llevó a cabo siguiendo las pautas que se fundamenta con el cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Es decir, cumpliendo con un diseño o esquema del informe, y para la redacción se tendrá en cuenta: el problema estudiado, los objetivos, el marco teórico, la metodología, técnicas utilizadas, el trabajo de campo, análisis de los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 3
Nivel de la Variable Habilidades directivas en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	76 ; 100	3	18,8
Bueno	51 ; 75	1	6,2
Regular	26 ; 50	7	43,8
Deficiente	01 ; 25	5	31,2
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°1
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 3 y Figura 1, vinculada a los niveles de la variable “Habilidades de liderazgo”, se puede aseverar lo siguiente: El 18,9% de los encuestados conformado por 3 docente perciben que es Excelente; asimismo, el 6,2% de los encuestados conformado por 1 docente percibe que es Bueno; seguidamente, el 43,8% de los encuestados conformado por 7 docentes perciben que es Regular; y por último, el 31,2% de los encuestados conformado por 5 docentes perciben que es Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de habilidades directivas se encuentra en el nivel Regular.

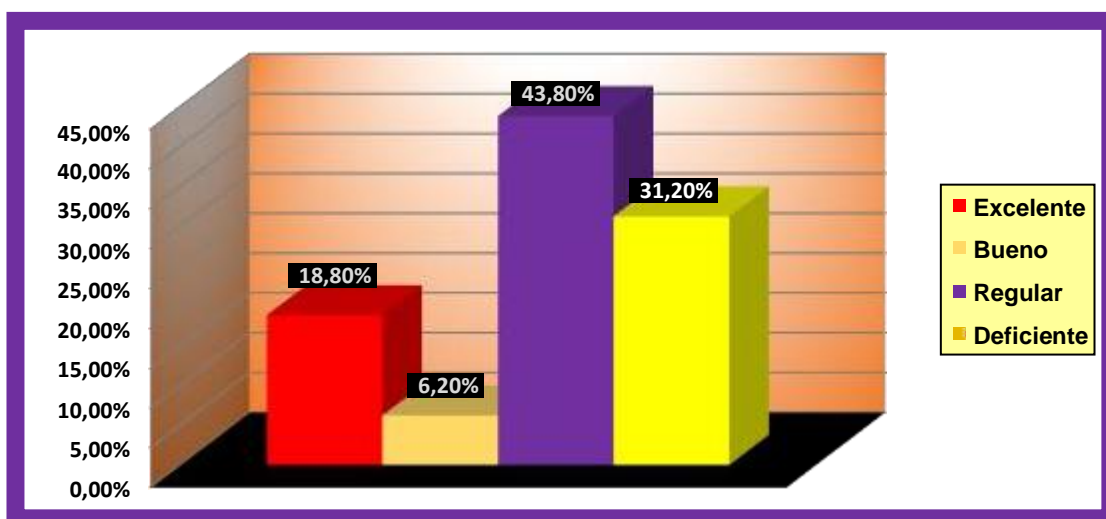


Figura 1: Nivel de la Variable Habilidades directivas EN LA Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 4
Nivel de la dimensión Habilidades directivas personales en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES	fi	%
Excelente	19 ; 25	6,2
Bueno	13 ; 18	12,5
Regular	07 ; 12	50,0
Deficiente	01 ; 06	31,3
TOTAL	n=16	100

Fuente: Tabla N°1
 Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 4 y Figura 1, vinculada a los niveles de la dimensión “Habilidades directivas personales”, se puede aseverar lo siguiente: El 6,2% de los encuestados conformado por 1 docente percibe que es Excelente; asimismo, el 12,5% de los encuestados conformado por 2 docentes perciben que es Bueno; seguidamente, el 50,0% de los encuestados conformado por 8 docentes perciben que es Regular; y por último, el 31,3% de los encuestados conformado por 5 docentes perciben que es Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de habilidades directivas personales se encuentra en el nivel Regular.

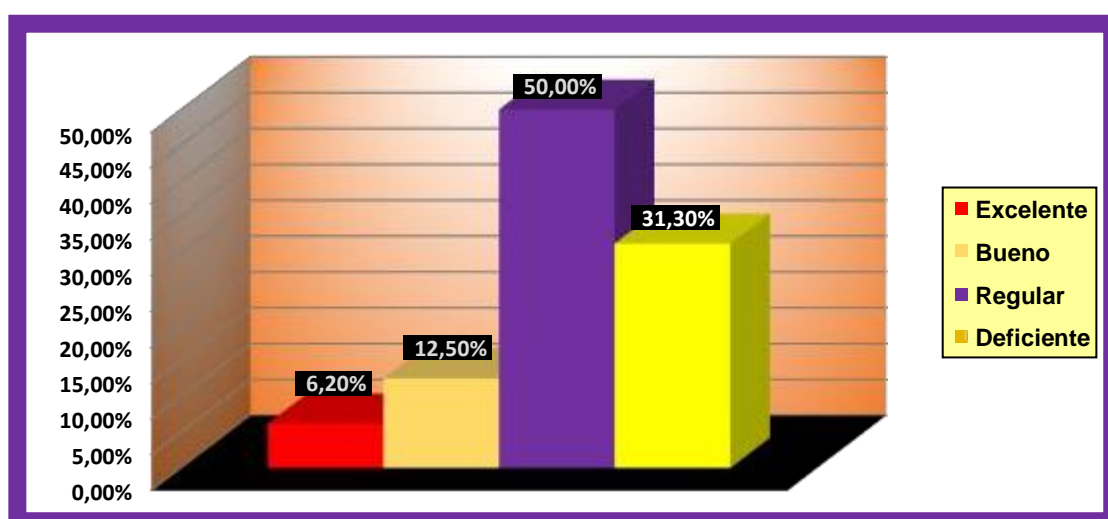


Figura 2: Nivel de la dimensión Habilidades directivas personales en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 5
Nivel de la dimensión Habilidades directivas interpersonales en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	19 ; 25	3	18,8
Bueno	13 ; 18	1	6,2
Regular	07 ; 12	3	18,8
Deficiente	01 ; 06	9	56,2
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°1
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 5 y Figura 2, vinculado a los niveles de la dimensión “Habilidades directivas interpersonales”, se puede aseverar lo siguiente: El 18,8% de los encuestados conformado por 3 docentes perciben que es Excelente; asimismo, el 6,2% de los encuestados conformado por 1 docente percibe que es Bueno; seguidamente, el 18,8% de los encuestados conformado por 3 docentes perciben que es Regular; y por último, el 56,2% de los encuestados conformado por 9 docentes perciben que es Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de habilidades directivas interpersonales se encuentra en el nivel Deficiente.

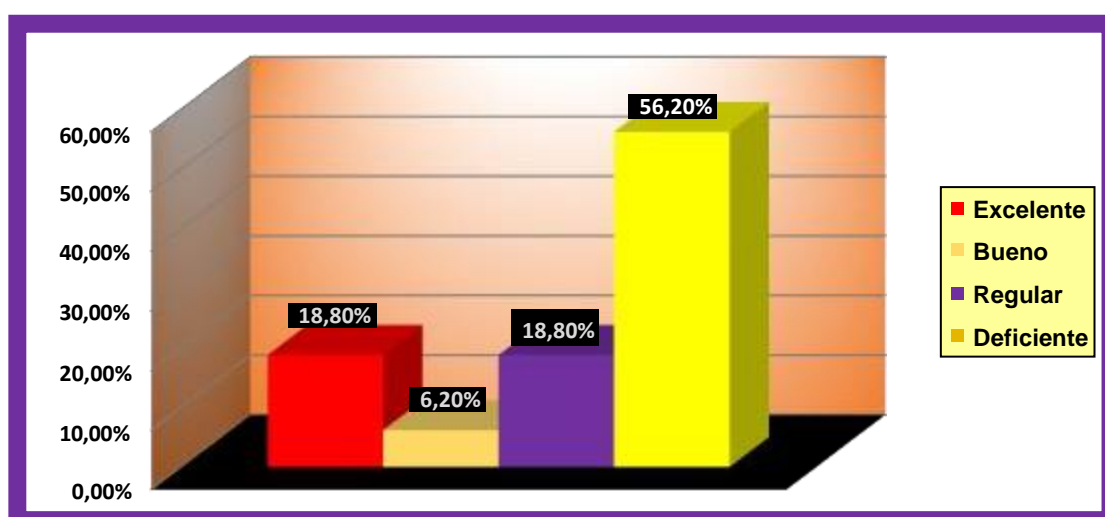


Figura 3: Nivel de la dimensión Habilidades directivas interpersonales en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 6
Nivel de la dimensión Habilidades directivas grupales en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	19 ; 25	3	18,8
Bueno	13 ; 18	4	25,0
Regular	07 ; 12	5	31,2
Deficiente	01 ; 06	4	25,0
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°1
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 6 y Figura 4, vinculada a los niveles de la dimensión “Habilidades directivas grupales”, se puede aseverar lo siguiente: El 18,8% de los encuestados conformado por 3 docentes perciben que es Excelente; asimismo, el 25,0% de los encuestados conformado por 4 docentes perciben que es Bueno; seguidamente, el 31,2% de los encuestados conformado por 5 docentes perciben que es Regular; y por último, el 25,0% de los encuestados conformado por 4 docentes perciben que es Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de habilidades directivas grupales se encuentra en el nivel Regular.

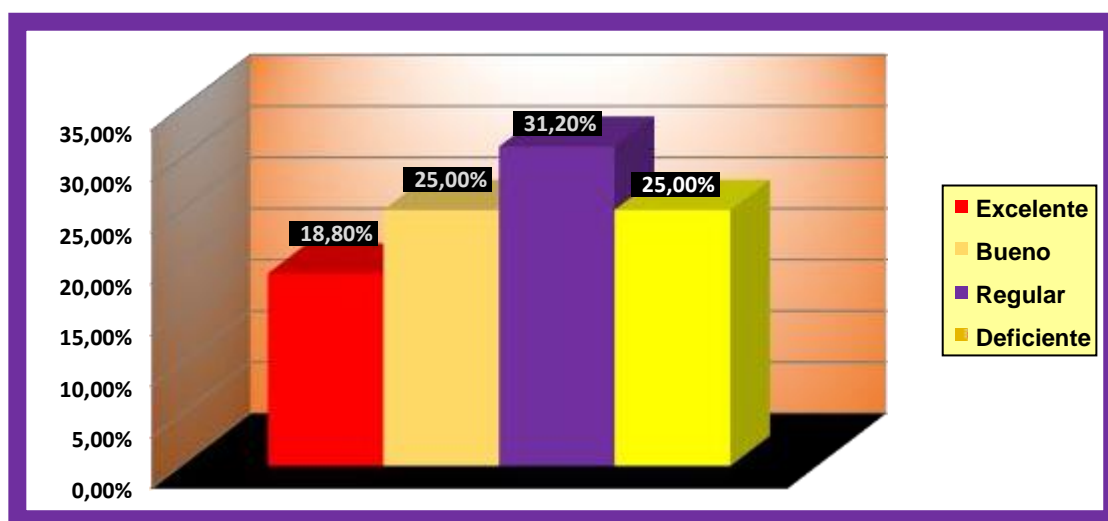


Figura 4: Nivel de la dimensión Habilidades directivas grupales en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 7

Nivel de la dimensión Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	19 ; 25	4	25,0
Bueno	13 ; 18	2	12,5
Regular	07 ; 12	7	43,8
Deficiente	01 ; 06	3	18,8
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°1
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 7 y Figura 5, vinculada a los niveles de la dimensión “Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje”, se puede aseverar lo siguiente: El 25,0% de los encuestados conformado por 4 docentes perciben que es Excelente; asimismo, el 12,5% de los encuestados conformado por 2 docentes perciben que es Bueno; seguidamente, el 43,8% de los encuestados conformado por 7 docentes perciben que es Regular; y por último, el 18,8% de los encuestados conformado por 3 docentes perciben que es Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje se encuentra en el nivel Regular.

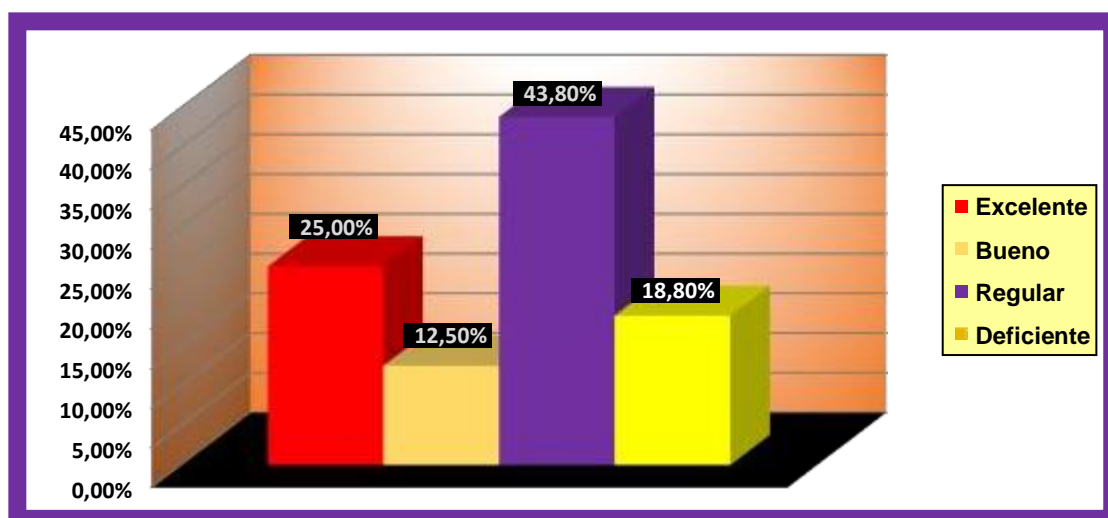


Figura 5: Nivel de la dimensión Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 8
Nivel de la Variable desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	76 ; 100	1	6,25
Bueno	51 ; 75	1	6,25
Regular	26 ; 50	8	50,0
Deficiente	01 ; 25	6	37,5
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°2
 Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 8 y Figura 6, vinculada a los niveles de la variable “Desempeño laboral”, se puede aseverar lo siguiente: El 6,25% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Excelente; asimismo, el 6,25% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Bueno; seguidamente, el 50,0% de los docentes (8) se encuentran en el nivel Regular; y por último, el 37,5% de docentes (6) se encuentran en el nivel Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de desempeño de los docentes es Regular.

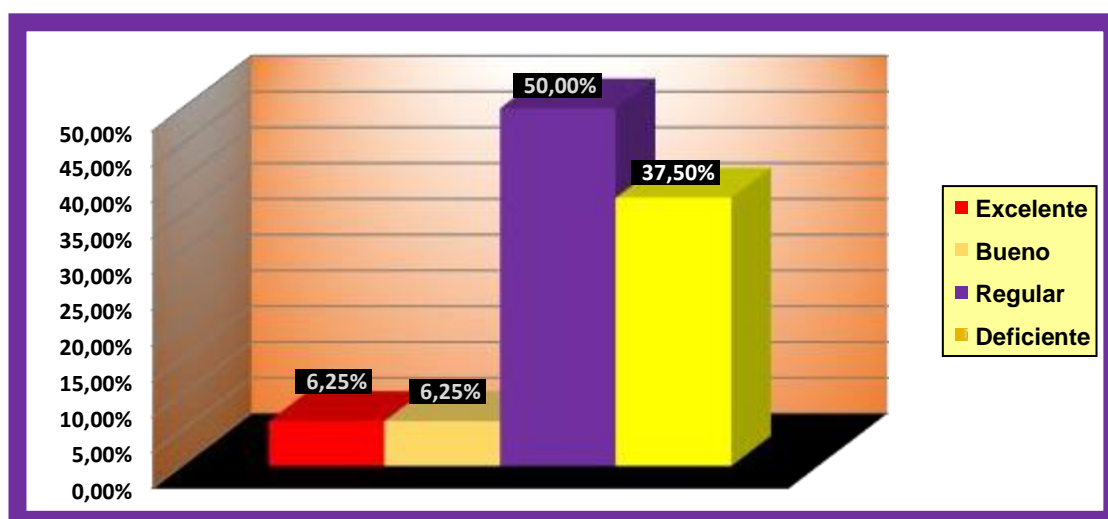


Figura 6: Nivel la Variable desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 9

Nivel de la dimensión “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	19 ; 25	2	12,5
Bueno	13 ; 18	2	12,5
Regular	07 ; 12	9	56,2
Deficiente	01 ; 06	3	18,8
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°2
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 9 y Figura 7, vinculada a los niveles de la dimensión “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, se puede aseverar lo siguiente: El 12,6% de los docentes (2) se encuentran en el nivel Excelente; asimismo, el 12,5% de los docentes (2) se encuentran en el nivel Bueno; seguidamente, el 56,2% de los docentes (9) se encuentran en el nivel Regular; y por último, el 18,8% de docentes (3) se encuentran en el nivel Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes” por parte de los docentes es Regular.

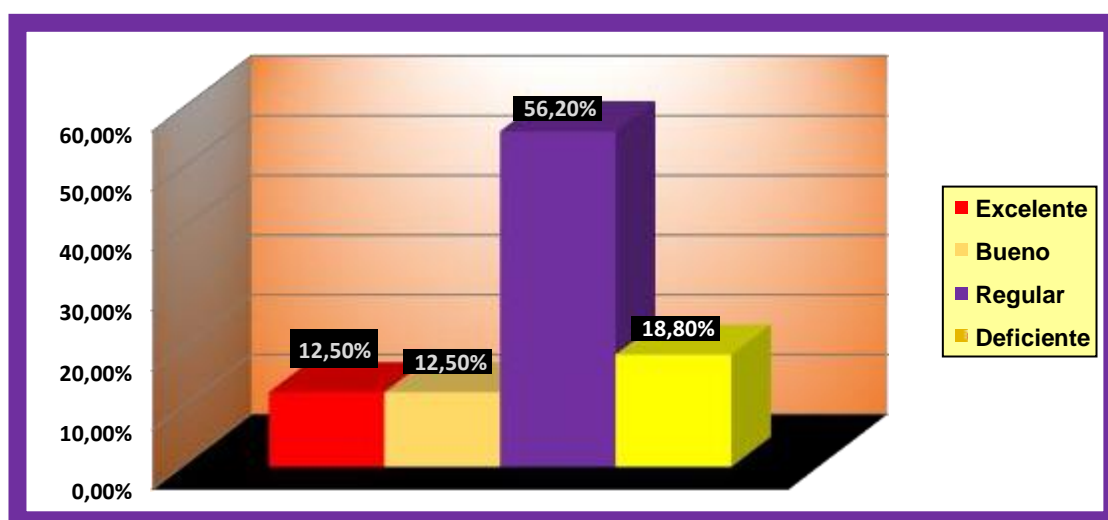


Figura 7: Nivel de la dimensión “Preparación para el aprendizaje de los estudiantes” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 10

Nivel de la dimensión “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	19 ; 25	3	18,8
Bueno	13 ; 18	1	6,2
Regular	07 ; 12	6	37,5
Deficiente	01 ; 06	6	37,5
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°2
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 10 y Figura 8, vinculada a los niveles de la dimensión “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes”, se puede aseverar lo siguiente: El 18,8% de los docentes (3) se encuentran en el nivel Excelente; asimismo, el 6,2% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Bueno; seguidamente, el 37,5% de los docentes (6) se encuentran en el nivel Regular; y por último, el 37,5% de docentes (6) se encuentran en el nivel Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes” por parte de los docentes es Deficiente y Regular.

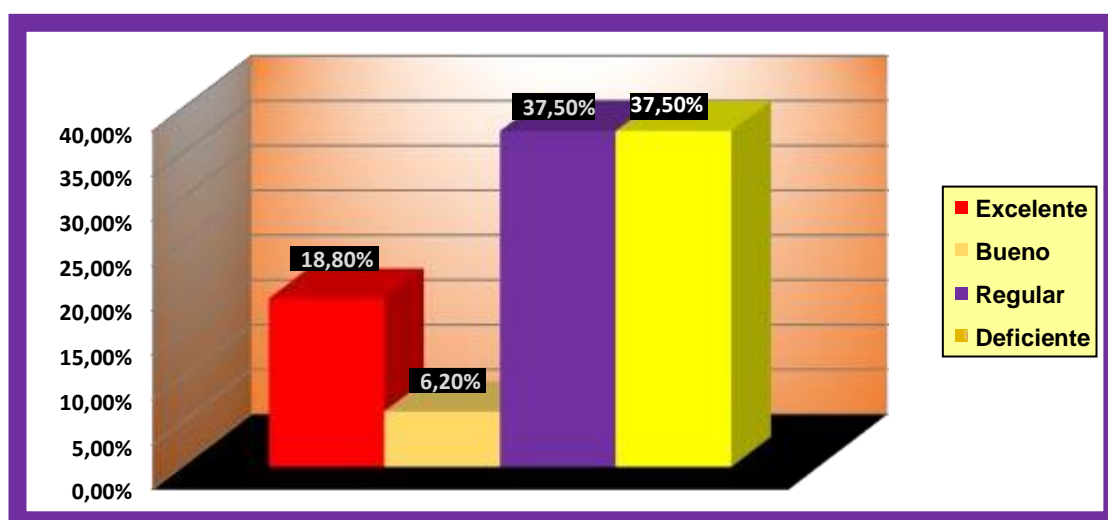


Figura 8: Nivel de la dimensión “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 11

Nivel de la dimensión “Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES		fi	%
Excelente	19 ; 25	1	6,2
Bueno	13 ; 18	3	18,8
Regular	07 ; 12	5	31,2
Deficiente	01 ; 06	7	43,8
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°2
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 11 y Figura 9, vinculada a los niveles de la dimensión “Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad”, se puede aseverar lo siguiente: El 6,2% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Excelente; asimismo, el 18,8% de los docentes (3) se encuentran en el nivel Bueno; seguidamente, el 31,2% de los docentes (5) se encuentran en el nivel Regular; y por último, el 43,8% de docentes (7) se encuentran en el nivel Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de “Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” por parte de los docentes es Deficiente.

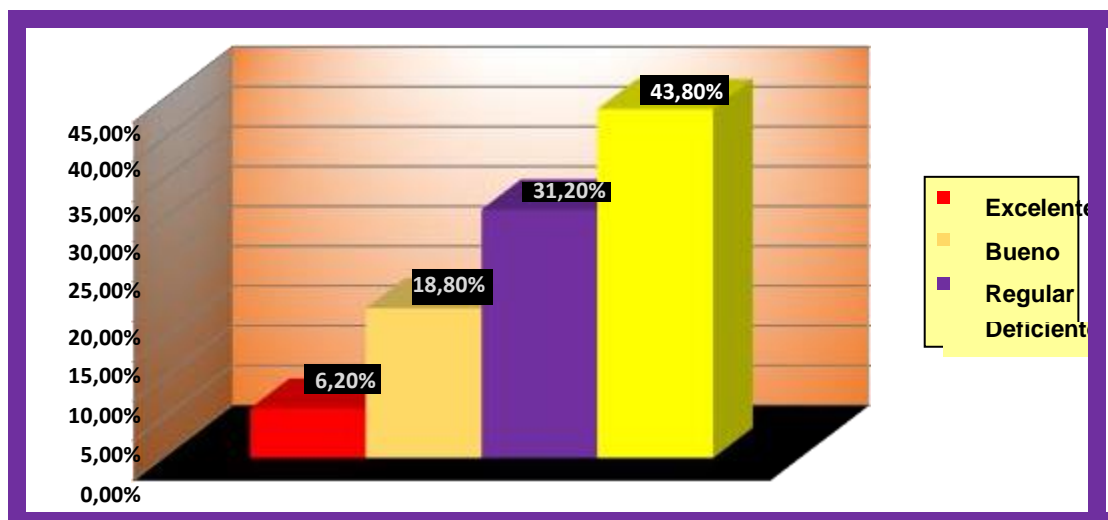


Figura 9: Nivel de la dimensión “Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Tabla 12

Nivel de la dimensión “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar-Amarilis 2019.

NIVELES	fi	%	
Excelente	19 ; 25	3	18,8
Bueno	13 ; 18	1	6,2
Regular	07 ; 12	8	50,0
Deficiente	01 ; 06	4	25,0
TOTAL		n=16	100

Fuente: Tabla N°2
Elaboración: Propia

Interpretación:

Realizado un estudio analítico de los resultados de la Tabla 12 y Figura 10, vinculada a los niveles de la dimensión “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”, se puede aseverar lo siguiente: El 18,8% de los docentes (3) se encuentran en el nivel Excelente; asimismo, el 6,2% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Bueno; seguidamente, el 50,0% de los docentes (8) se encuentran en el nivel Regular; y por último, el 25,0% de docentes (7) se encuentran en el nivel Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente” es Regular.

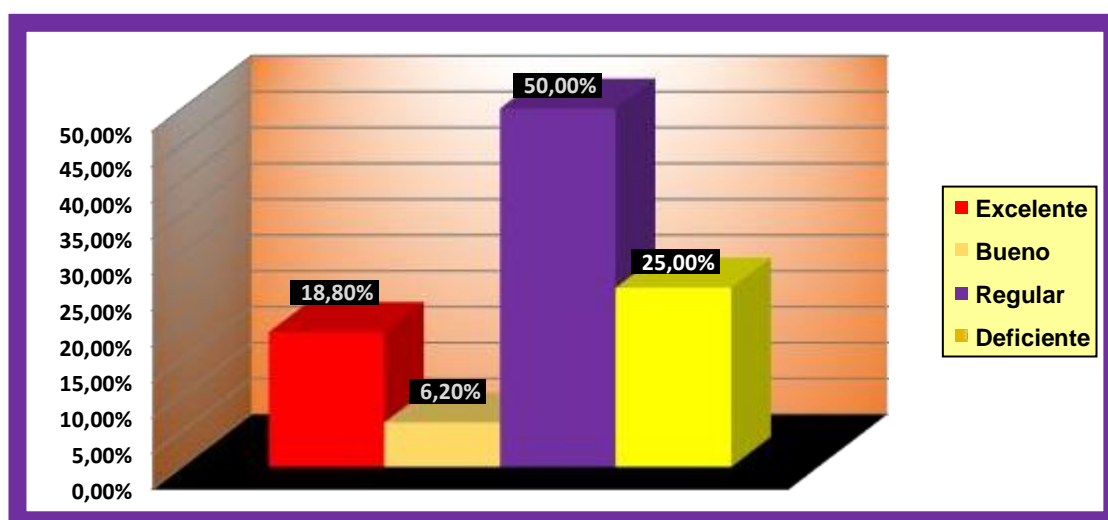


Figura 10: Nivel de la dimensión “Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente” en la Institución Educativa N° 32043 de Páucar- Amarilis 2019.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

4.2.1. Con la hipótesis general

Tabla N° 13

Correlación Entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

Unidad de Análisis	Habilidades directiva	Desempeño laboral docente	X ²	Y ²	XY
01	45	42	2025	1764	1890
01	48	40	2304	1600	1920
03	80	50	6400	2500	4000
04	44	36	1936	1296	1584
05	52	40	2704	1600	2080
06	25	21	625	441	525
07	50	42	2500	1764	2100
08	98	90	9604	8100	8820
09	46	25	2116	625	1150
10	48	44	2304	1936	2112
11	24	20	576	400	480
12	25	24	625	576	600
13	86	70	7396	4900	6020
14	24	25	576	625	600
15	25	24	625	576	600
16	50	40	2500	1600	2000
Σ	770	633	44816	30303	36484
	Σ X	Σ Y	Σ X ²	Σ Y ²	Σ XY

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

$$r = 0,952$$

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

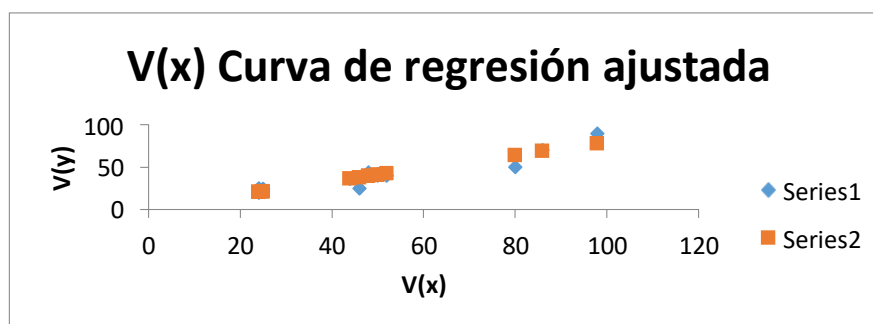
ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

Interpretación:

El valor de correlación de Pearson $r=0,942$ nos indica que existe un grado muy alto de correlación entre las Habilidades directivas y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación directamente proporcional.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,887$; esto significa que el 88,70% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas que practica el director en la dirección de la Institución Educativa.



Con el objetivo de brindarle un carácter científico a esta tesis, se ha llevado a cabo la prueba de hipótesis de manera que la contratación de la hipótesis sea generalizable. Para este caso se ha realizado los siguientes procesos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar- Amarilis 2019.

H_0 : $R = 0$ (No hay Correlación)

H_a : Existe correlación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_a : $R \neq 0$ (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación: Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia, el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba: Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión: Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,120$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,240	3,910		,573	,576
	X	,776	,074	,942	10,497	,000

a. Variable dependiente: Y

$$r = 0,942$$

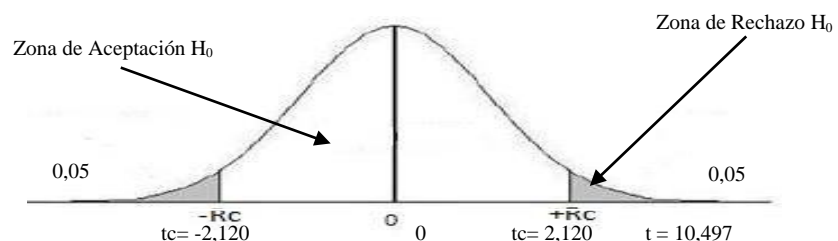
$$n = 16$$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

$$\Rightarrow$$

$$t = 10,497$$

$$t_c = 2,120$$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 10,497$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,942$ es de muy alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

4.2.2. Con las hipótesis específicas

A) Hipótesis específica 1

Tabla N° 14
Correlación entre la dimensión “Habilidades directivas personales” y “Desempeño docente” en la Institución Educativa N°32043 Páucar-Amarilis 2019.

Unidad de Análisis	D1: HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES	Desempeño laboral docente	X ²	Y ²	XY
01	12	42	144	1764	504
01	12	40	144	1600	480
03	18	50	324	2500	900
04	12	36	144	1296	432
05	12	40	144	1600	480
06	6	21	36	441	126
07	12	42	144	1764	504
08	24	90	576	8100	2160
09	12	25	144	625	300
10	12	44	144	1936	528
11	6	20	36	400	120
12	6	24	36	576	144
13	18	70	324	4900	1260
14	6	25	36	625	150
15	6	24	36	576	144
16	12	40	144	1600	480
Σ	186	633	2556	30303	8712
	Σ X	Σ Y	Σ X ²	Σ Y ²	Σ XY

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

$$r = 0,940$$

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

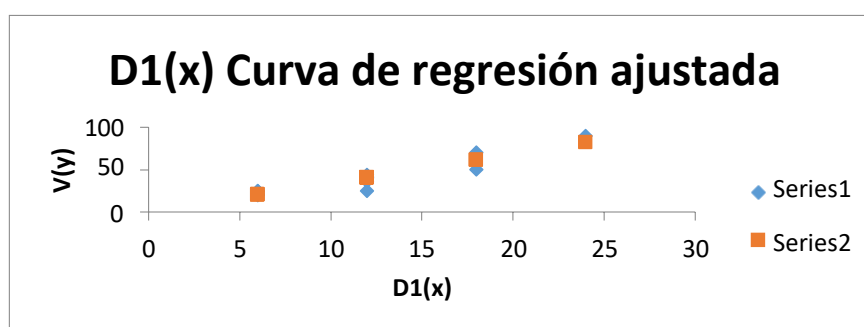
ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

Interpretación:

El valor de correlación de Pearson $r=0,940$ nos indica que existe un grado muy alto de correlación entre la dimensión Habilidades directivas personales y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación directamente proporcional.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,884$; esto significa que el 88,40% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas personales que practica el director en la dirección de la Institución Educativa.



Para la contrastación de la hipótesis específica se ha realizado los siguientes procesos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe correlación entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_0 : $R = 0$ (No hay Correlación)

H_a : Existe correlación entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral docente en la I.E. N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_a : $R \neq 0$ (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación: Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia, el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba: Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión: Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,120$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-,394	4,198		-,094	,927
D1	3,437	,332	,940	10,348	,000

a. Variable dependiente: Y

$$r = 0,940$$

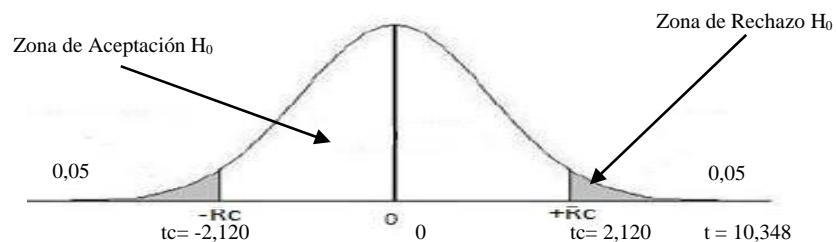
$$n = 16$$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

$$\Rightarrow$$

$$t = 10,348$$

$$t_c = 2,120$$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 10,348$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,940$ es de muy alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas personales se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

B) Hipótesis específica 2

Tabla N° 15
Correlación entre la dimensión “Habilidades directivas interpersonales” y “Desempeño docente” en la Institución Educativa N°32043 Páucar-Amarilis 2019.

Unidad de Análisis	D2: HABILIDADES DIRECTIVAS INTERPERSONALES	Desempeño laboral docente	X ²	Y ²	XY
01	6	42	36	1764	252
01	12	40	144	1600	480
03	24	50	576	2500	1200
04	6	36	36	1296	216
05	14	40	196	1600	560
06	6	21	36	441	126
07	12	42	144	1764	504
08	24	90	576	8100	2160
09	12	25	144	625	300
10	6	44	36	1936	264
11	6	20	36	400	120
12	6	24	36	576	144
13	22	70	484	4900	1540
14	6	25	36	625	150
15	6	24	36	576	144
16	6	40	36	1600	240
Σ	174	633	2588	30303	8400
	Σ X	Σ Y	Σ X ²	Σ Y ²	Σ XY

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

r = 0,793

$$r = \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

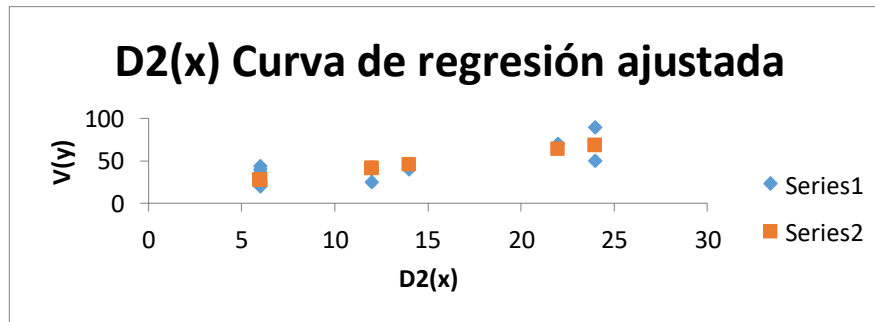
Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

Interpretación:

El valor de correlación de Pearson r=0,793 nos indica que existe un grado alto y significativo de correlación entre la dimensión Habilidades directivas

interpersonales y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación directamente proporcional.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,628$; esto significa que el 62,80% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas interpersonales que practica el director en la dirección de la Institución Educativa.



Para la contrastación de la hipótesis específica se ha realizado los siguientes procesos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe correlación entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_0 : **$R = 0$ (No hay Correlación)**

H_a : Existe correlación entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_a : **$R \neq 0$ (Si hay Correlación)**

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación: Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia, el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) **Selección del estadístico de prueba:** Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se

utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión: Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,120$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	15,865	5,699		2,784	,015
D2	2,179	,448	,793	4,863	,000

a. Variable dependiente: Y

$r = 0,793$

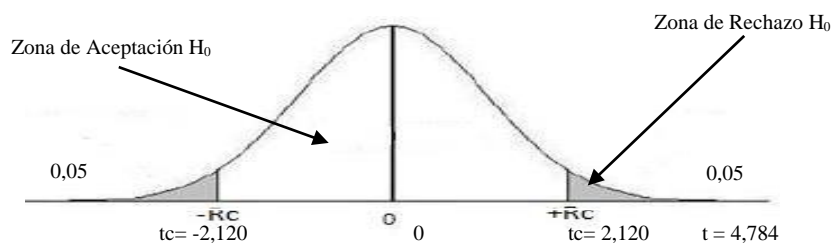
$n = 16$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

\Rightarrow

$t = 4,784$

$t_c = 2,120$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 4,784$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,793$ es de alto y significativo grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas interpersonales se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

C) Hipótesis específica 3

Tabla N° 16
Correlación entre la dimensión “Habilidades directivas grupales” y “Desempeño docente” en la Institución Educativa N°32043 Páucar-Amarilis 2019.

Unidad de Análisis	D3: HABILIDADES DIRECTIVAS GRUPALES	Desempeño laboral docente	X ²	Y ²	XY
01	16	42	256	1764	672
01	12	40	144	1600	480
03	18	50	324	2500	900
04	12	36	144	1296	432
05	14	40	196	1600	560
06	6	21	36	441	126
07	12	42	144	1764	504
08	25	90	625	8100	2250
09	11	25	121	625	275
10	18	44	324	1936	792
11	6	20	36	400	120
12	6	24	36	576	144
13	25	70	625	4900	1750
14	6	25	36	625	150
15	7	24	49	576	168
16	19	40	361	1600	760
Σ	213	633	3457	30303	10083
	Σ X	Σ Y	Σ X ²	Σ Y ²	Σ XY

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

$$r = 0,916$$

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

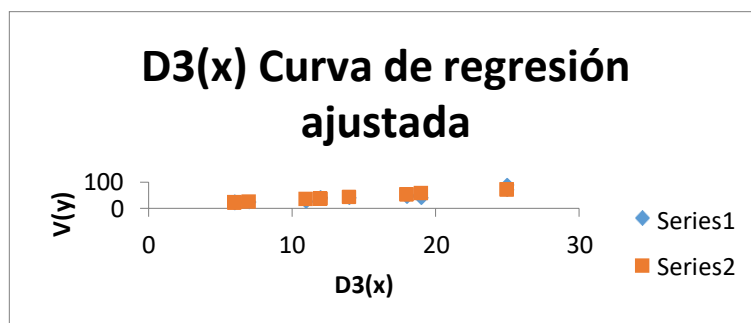
Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

Interpretación:

El valor de correlación Pearson $r=0,916$ nos indica que existe un grado muy alto de correlación entre la dimensión Habilidades directivas grupales y el

Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación directamente proporcional.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,839$; esto significa que el 83,90% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas grupales que practica el director en la dirección de la Institución Educativa.



Para la contrastación de la hipótesis específica se ha realizado los siguientes procesos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe correlación entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_0 : $R = 0$ (No hay Correlación)

H_a : Existe correlación entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_a : $R \neq 0$ (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación: Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia, el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba: Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se

utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión: Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,120$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	4,083	4,584		,891	,388
D3	2,665	,312	,916	8,546	,000

a. Variable dependiente: Y

$r = 0,916$

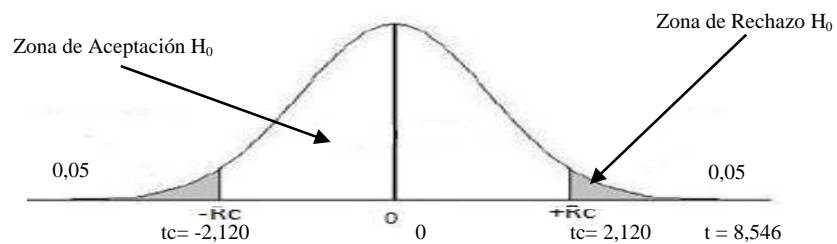
$n = 16$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

\Rightarrow

$t = 8,546$

$t_c = 2,120$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 8,546$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,916$ es de muy alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas grupales se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

D) Hipótesis específica 4

Tabla N° 17
Correlación entre la dimensión “Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje” y “Desempeño docente” en la Institución Educativa N°32043 Páucar-Amarilis 2019.

Unidad de Análisis	D4: HABILIDADES DIRECTIVAS DE GESTIÓN DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Desempeño laboral docente	X ²	Y ²	XY
01	11	42	121	1764	462
01	12	40	144	1600	480
03	20	50	400	2500	1000
04	13	36	169	1296	468
05	12	40	144	1600	480
06	7	21	49	441	147
07	14	42	196	1764	588
08	25	90	625	8100	2250
09	11	25	121	625	275
10	12	44	144	1936	528
11	6	20	36	400	120
12	7	24	49	576	168
13	21	70	441	4900	1470
14	6	25	36	625	150
15	6	24	36	576	144
16	13	40	169	1600	520
Σ	196	633	2880	30303	9250
	Σ X	Σ Y	Σ X ²	Σ Y ²	Σ XY

Aplicamos el Coeficiente de Correlación de PEARSON:

$$r = 0,942$$

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Para la interpretación clásica del índice de correlación de todo modelo de regresión se tiene:

ÍNDICE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 < r < 0,20	Existe correlación no significativa + ó -
0,20 ≤ r < 0,40	Existe correlación baja + ó -
0,40 ≤ r < 0,70	Existe significativa correlación + ó -
0,70 ≤ r < 1,00	Existe alto grado de correlación + ó -
r = 1	Existe correlación perfecta + ó -
r = 0	No existe correlación

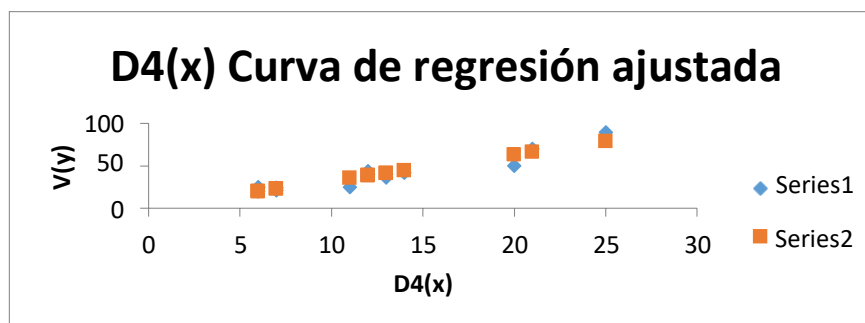
Fuente: Isaac Córdova Baldeón. Estadística, Pág. 254

Interpretación:

El valor de correlación de Pearson $r=0,942$ nos indica que existe un grado muy alto de correlación entre la dimensión Habilidades directivas de gestión de la

enseñanza-aprendizaje y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación directamente proporcional.

Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,888$ esto significa que el 88,80% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje que practica el director.



Para la contrastación de la hipótesis específica se ha realizado los siguientes procesos:

1) Planteo de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_a):

H_0 : No existe correlación entre las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_0 : $R = 0$ (No hay Correlación)

H_a : Existe correlación entre las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

H_a : $R \neq 0$ (Si hay Correlación)

2) Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis alterna indica que la prueba es bilateral de dos colas, porque se trata de verificar dos probabilidades.

3) Especificación del nivel de significación: Para efectos de la presente investigación se ha determinado $\alpha = 0,05$; asumimos el nivel de significación de 5 %, en consecuencia, el nivel de confiabilidad es de 95 %.

4) Selección del estadístico de prueba: Un estadístico de prueba es una cantidad numérica que se calcula a partir de los datos de una muestra y que se

utiliza para tomar una decisión de rechazar o no la hipótesis nula. Como la muestra es pequeña ($n < 31$), se ha aplicado el estadístico de prueba para la significación del coeficiente de correlación t de student.

5) Regla de decisión: Una regla de decisión es un enunciado que indica la condición según el cual se acepta o rechaza la hipótesis nula, para el cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo. Así para $\alpha = 0,05$ (nivel de significación del 5%) encontramos en la tabla de probabilidades normales el coeficiente crítico $t_c = 2,120$

6) Cálculo del valor del estadístico de prueba: Con los datos que se tiene calculamos el estadístico de prueba o t calculada (t de student).

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,310	3,977		,329	,747
D4	3,123	,296	,942	10,534	,000

a. Variable dependiente: Y

$r = 0,942$

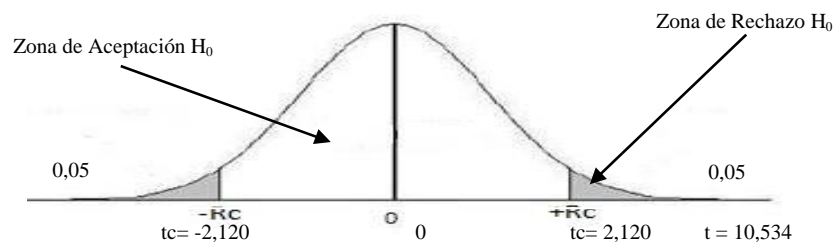
$n = 16$

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{N - 2}}}$$

\Rightarrow

$t = 10,534$

$t_c = 2,120$



7) Toma de Decisiones: El valor de $t = 10,534$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,942$ es de muy alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

3.3. Discusión de resultados

En esta sección de la investigación procedemos a realizar la discusión de los resultados relacionando con los referentes bibliográficos, la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis y el aporte científico de la investigación.

4.3.1. Discusión con los referentes bibliográficos

Los resultados de la presente investigación demuestran que la mayoría de los docentes opinan que las habilidades directivas practicadas por la máxima autoridad del plantel tiene ciertas deficiencias, y que no están aportando positivamente en el desempeño de los docentes porque dichas habilidades es fundamental para que un buen líder tenga capacidad para solucionar problemas de manera que cualquier miembro de la institución educativa pueda exponer una necesidad del plantel y su director tenga la capacidad para resolverla sin la ayuda de terceras personas.

En ese sentido los resultados estadísticos descriptivos de la Tabla N° 3 referido a las habilidades directivas indican que el 18,9% de los encuestados conformado por 3 docentes perciben que es Excelente; asimismo, el 6,2% de los encuestados conformado por 1 docente percibe que es Bueno; seguidamente, el 43,8% de los encuestados conformado por 7 docentes perciben que es Regular; y, por último, el 31,2% de los encuestados conformado por 5 docentes perciben que es Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de habilidades directivas se encuentra en el nivel Regular.

Estos datos son respaldados por Bermúdez (2016), en su tesis titulada “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias”, indica que si los directivos no desarrollan las habilidades necesarias para dirigir un centro educativo tendrán dificultades serias para

cumplir los objetivos institucionales con el apoyo de los docentes, ya que estas mantienen una relación directa y permanente. Además, se notó que algunas veces se conocen los procesos gerenciales como planificación, organización y control. Sin embargo, los resultados arrojaron que el indicador control tanto para directores como docentes se cataloga con un porcentaje muy bajo siendo esta una limitante para la efectividad del proceso educativo, considerando a través de éstos resultados que existen fallas en la verificación de las acciones que se realizan en la institución al igual que la aplicación de medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Por su parte Vásquez (2017), en la tesis titulada “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del “proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017”, concluye que se ha logrado determinar que existe una relación entre el desarrollo de habilidades directivas y el desempeño laboral en el Proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, en el año 2017, el resultado se determinó mediante el coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0.74$ entre las variables de estudio y la prueba de hipótesis T Student de Correlación que señala la aceptación de la hipótesis formulada en el trabajo.

De acuerdo a lo planteado, Whetten y Cameron (2005), definen las habilidades directivas como los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. En efecto, las habilidades del director son los que permitirán reflejar las destrezas y cualidades que éste posee con relación a la función directiva y, por ende, servirá como modelo a seguir por el colectivo que labora en las organizaciones. Tal como lo plantean Román y Fernández (2008), quienes señalan que las habilidades directivas “son aquellos comportamientos observables y habituales

que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva” (p.75). Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de una institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos.

De esta manera, en el ámbito educativo los gerentes deben poseer las habilidades que le permitan asumir una serie de conductas acordes con las necesidades e intereses del plantel educativo, las cuales le permitirán realizar un trabajo gerencial efectivo y, al mismo tiempo, tendrán influencias en el desempeño del docente al que le corresponde dirigir, orientar y facilitar herramientas para que se logre un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad.

Por otra parte, la tabla N^a 8, referido al desempeño docente indica que el 6,25% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Excelente; asimismo, el 6,25% de los docentes (1) se encuentran en el nivel Bueno; seguidamente, el 50,0% de los docentes (8) se encuentran en el nivel Regular; y por último, el 37,5% de docentes (6) se encuentran en el nivel Deficiente. De acuerdo a los resultados se puede indicar que el nivel de desempeño de los docentes es Regular.

Como se ve, los resultados de la primera variable inciden en el nivel de desempeño de los docentes. Por esa razón Alaluna (2017), en la tesis titulada “Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016”, concluye que existe relación entre la variable independiente Habilidades Gerenciales y la variable dependiente Desempeño Laboral, determinando que las Habilidades Gerenciales desarrolladas en los evaluadores de proyectos de inversión, influyen en el adecuado desempeño laboral, la misma que se percibe

a través del análisis en las unidades muestrales, concluyendo que las habilidades gerenciales de los evaluadores son determinantes e influyentes para obtener proyectos de inversión socialmente rentable, sostenibles y este alineado a las políticas establecidas.

De acuerdo a Chiavenato (2007), el desempeño laboral es “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (p.84)”.

Según Corona (2000) el desempeño laboral “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización” (p.22).

En lo relacionado a la educación, el desempeño laboral del docente es el cumplimiento de los parámetros o indicadores establecidos por la institución de educación que contribuye a la realización de las actividades definidas para alcanzar las metas establecidas; es el conjunto de actividades que realiza el docente para cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes (Fernández, 2008).

En el desempeño laboral docente se encuentran unos determinantes que interactúan en el proceso como son el conocimiento, las habilidades y la motivación. Algunas condiciones que pueden determinar el desempeño laboral son los conocimientos adquiridos de la experiencia, el aprendizaje, las habilidades y la motivación.

La función del profesor no se reduce a la trasmisión solo de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual, sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona (Espinoza, 2010).

4.3.2. Discusión con la contrastación de Hipótesis General en Base a la Prueba de Hipótesis

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se observa que el valor de $t = 10,497$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,942$ es de muy alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

4.4. Aporte de la investigación

El resultado y producto de nuestra investigación tiene una importancia teórico científico, pues se trata de una contribución al desarrollo científico y de gestión institucional para los directivos y gerentes educativos, como se ha señalado el descubrimiento de una alta correlación entre el las habilidades directivas y el desempeño docente, nos servirá de base para postular una investigación explicativa que permitirá observar cómo afecta el desempeño de los docentes y directivos en el rendimiento académico de los estudiantes. Además, el presente trabajo de investigación tiene una importancia práctica, ya que los resultados del estudio permiten tomar medidas correctivas para mejorar las habilidades directivas de los directivos de los planteles escolares, así como también el desempeño laboral de los docentes, especialmente a los pertenecientes a la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

A la luz de los resultados obtenidos los líderes directivos deben tener en cuenta para la buena marcha de su institución lo siguiente:

- Buscar estrategias pertinentes para transmitir a sus profesores y a los miembros de la comunidad educativa unas expectativas y metas bien definidas y alcanzables por todos, animándoles permanentemente para cumplirlas.
- Fomentar y estimular la participación activa del personal docente y su implicación en el proyecto educativo del plantel y en las diferentes actividades que se establezcan.
- Mejorar el rendimiento de los docentes a través de una capacitación y monitoreo permanente (No como supervisor, sino como apoyo), así como también de los estudiantes en general.
- Guiar y apoyar al profesorado en el desempeño cotidiano de su trabajo, fomentando su autonomía profesional.
- El director, debe ser hábil para saber cuándo y cómo recurrir a la autoridad formal de una manera adecuada y constructiva hacia la mejora de las debilidades de sus docentes.

Finalmente, la dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

CONCLUSIONES

- 1) El valor de correlación múltiple $r=0,942$ nos indica que existe un grado muy alto de correlación entre las Habilidades directivas y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación directamente proporcional. Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,887$; esto significa que el 88,70% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas que practica el director en la dirección de la Institución Educativa. (Tabla 13).
- 2) Existe un grado muy alto de correlación entre la dimensión Habilidades directivas personales y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación de $r=0,940$. Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,884$; esto significa que el 88,40% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas personales que practica el director en la dirección de la Institución Educativa (Tabla 14).
- 3) Existe un grado alto y significativo de correlación entre la dimensión Habilidades directivas interpersonales y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación $r=0,793$. Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,628$; esto significa que el 62,80% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas interpersonales que practica el director en la dirección de la Institución Educativa (Tabla 15).

- 4) Existe un grado muy alto de correlación entre la dimensión Habilidades directivas grupales y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación $r=0,916$. Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,839$; esto significa que el 83,90% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas grupales que practica el director en la dirección de la Institución Educativa (Tabla 16).
- 5) Existe un grado muy alto de correlación entre la dimensión Habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el Desempeño laboral de los docentes; siendo una correlación $r=0,942$. Del mismo modo, relacionando la estadística inferencial con la estadística descriptiva se obtuvo, el coeficiente de determinación $R^2=0,888$ esto significa que el 88,80% de los encuestados opinan que el desempeño docente depende de las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje que practica el director (Tabla 17).
- 6) El valor de $t = 10,497$ en el gráfico se ubica a la derecha de $t_c = 2,120$ que es la zona de rechazo, luego descartamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, que el coeficiente de $r = 0,942$ es de muy alto grado de correlación, por lo tanto, se tiene datos suficientes que nos prueban que las habilidades directivas se relacionan directamente con el desempeño de los docentes.

RECOMENDACIONES

- El Ministerio de Educación en coordinación con las Direcciones Regionales de Educación y las Ugels deben organizar talleres de liderazgo, habilidades directivas y gestión institucional permanente para los directivos de cada institución Educativa, para dotarlos de las herramientas necesarias para el buen ejercicio de las funciones directivas. Además, se debe premiar a los más destacados con becas especiales para sembrar una cultura de competencia, logrando la legitimización y calidad del cargo directivo.
- A nivel institucional el director debe preocuparse por realizar mayor comunicación y coordinación de las actividades, permitiendo a los docentes y personal administrativo una participación conjunta en la toma de decisiones, con miras al desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los docentes deben capacitarse y actualizarse permanentemente en el área y disciplinas que enseña, esto le permitirá contar con variadas estrategias metodológicas para desarrollar sus clases sin ningún inconveniente.
- En la institución educativa se debe promover la participación del APAFA en los procesos pedagógicos, revalorando su rol como corresponsables de la educación, promoviendo espacios de escucha y reflexión entre la escuela y las familias, haciendo que el docente se sienta respaldado y motivado para ejercer mejor sus labores pedagógicas.
- Los directivos de la institución deben preocuparse por fortalecer las capacidades de los padres de familia que tengan altas aspiraciones,

darles las capacitaciones y oportunidades de voz y voto, y así participar en la gestión del plantel.

- Los directivos, para mejorar sus habilidades de liderazgo deben preocuparse por desarrollar la disciplina en su vida profesional y personal, lo cual servirá para convertirle en un líder eficaz e inspirar a los demás para que también sean disciplinados. En ese sentido, la comunidad educativa podrá juzgar su habilidad de liderazgo por lo disciplinado que seas en el trabajo de la dirección del plantel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arámbula, I. (2006). Ingeniería Organizacional. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.
- Araujo, M. C. y Leal Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). 2(4), 132-147.
- Arias y Heredia (2004). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas.
- Banco Mundial (2015). Estadísticas de educación. Los 17 países en los que los profesores ganan sueldos más altos en su primer año dando clase. Recuperado de: <http://datatopics.worldbank.org/education/indicators>.
- Becerra, M. (2018). Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc – 2017. Tesis de maestría. UCV. Perú.
- Bennis, W. (2004). The Seven Ages of the Leader. Harvard Business Review, 82(1), 46-53.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de los Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: México: Mc Graw Hill.
- Corona, T. (2000). La Gestión del Director como gerente en la motivación laboral del docente de educación básica. Trabajo de Postgrado. Universidad “Rafael María Baralt”. Maracaibo- Venezuela.

- El comercio (2019). Año escolar 2019: el 37% de colegios públicos están óptimos para inicio de clases. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/ano-escolar-2019-37-colegios-publicos-optimos-inicio-clases-noticia-614352>.
- Espinoza, J. (2010). Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho. Lima. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Fernández, J. (2008). Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú. *Universitas Psychologica*, 7(2), 385 – 401.
- Ferrer, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1), 81-100.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership*. Nueva York: Routledge.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Ibarra, A. (2006). *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Boletín Cinterfor/OIT N° 149. Montevideo.

- Madrigal, B. (2009). Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje. 1ª ed. Editorial McGraw Hill Internacional. México.
- Montenegro, I. (2003). Evaluación del desempeño docente. Bogotá: Magisterio.
- Mosley, Donald; Megginson, León y Pietri, Paul (2005). Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Grupo GEO Impresores, S.A, de C.V.
- Mosley, Donald; Megginson, León y Pietri, Paul (2005). Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Grupo GEO Impresores, S.A, de C.V.
- Página3 (2019). Directores advierten falta de personal en las UGEL. Recuperado de <http://pagina3.pe/directores-advierten-falta-de-personal-en-las-ugel/>.
- Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. 16. (3), 493 – 505.
- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. 16. (3), 493 – 505.
- Peña, M. (2009). Competencias Gerenciales del Director en las Escuelas Bolivarianas. Trabajo Doctoral presentado en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- PREAL (2012). Construcción de la profesión docente en América Latina: Tendencias, temas y debates. file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/desarrollo_profesion.lik.

- Quiñones, H. (2005). La comunicación y el trabajo en equipo. Madrid. Mc Graw Hill.
- Reyes, A. (2005). Investigación gerencial. Editorial Tropykos. Caracas – Venezuela.
- Román, JD y Fernández, Manuel (2008). Liderazgo y coaching. Libros en red.
- RPP (2017). Huánuco: 73 instituciones educativas en riesgo de colapso. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/huanuco/huanuco-73-instituciones-educativas-en-riesgo-de-colapso-noticia-1029382>.
- Stringer, E. (1984). Como tratar a los alumnos. Recuperado en junio de 2013 de Biblioteca Nacional de Maestros www.bnm.me.gov.ar/.
- Vaello, Joan (2009). El profesor emocionalmente competente: Un puente sobre aula turbulenta. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- Vaillant, D. & Marcelo, G.. (2009). Desarrollo Profesional Docente. ¿Cómo se aprende a enseñar? Madrid: Narcea.
- Valdés, H. (2000). El desempeño del maestro y su evaluación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Whetten, D. A. y Cameron K. S. (2014) Desarrollo de Habilidades Directivas. (Octava Edición.) Pearson Educación de México.
- Whetten, David y Cameron, Kim (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Editorial Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°32043 DE PAUCAR-AMARILIS 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
			VAR.	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUM.
<p>Problema general:</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Conocer el grado de relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>H1: Existe correlación significativa y positiva entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>H0: No existe correlación significativa y positiva entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p>	<p>V1: Variable X: Habilidades directivas</p>	<p>HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES</p> <p>Capacidad de Diagnostico Relaciones Internas Pensamiento Estratégico Liderazgo</p>	<p>Cuestionari o de habilidades directivas</p>	<p>Población: 16</p> <p>Muestra: 16</p> <p>Tipo de investigación: Investigación social básica o teórica</p> <p>Nivel de investigación: Investigación social descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: Correlacional</p> <p>Técnicas: 1. Para el acopio de datos: Observación y fichas</p>
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS INTERPERSONALES</p> <p>Motivación Inteligencia emocional Comunicación Justicia distributiva</p>						
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS GRUPALES</p> <p>integración social Solución de conflictos Confiabledad Poder de influencia</p>						
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS DE GESTIÓN DE LA EMSEÑANZA- APRENDIZAJE</p> <p>Supervisión de docentes Provisión de recursos para el proceso de enseñanza-aprendizaje Fomento de capacitación y actualización</p>						
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>a) Identificar la relación que existe entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>c) Conocer la relación que existe entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>d) Identificar la relación que existe entre las habilidades directivas de gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>• H1: Existe correlación significativa y positiva entre las habilidades directivas personales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>- H2: Existe correlación significativa y positiva entre las habilidades directivas interpersonales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>- H3: Existe correlación significativa y positiva entre las habilidades directivas grupales y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p> <p>- Existe correlación significativa y positiva entre las habilidades directivas de la gestión de la enseñanza-aprendizaje y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N°32043 de Paucar-Amarilis 2019.</p>	<p>V2: Desempeño laboral docente</p>	<p>Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>- Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos. - Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes.</p>	<p>Cuestionario de desempeño laboral docente</p>	<p>2. Instrumentos de recolección de datos: Cuestionarios</p> <p>3. Para el procesamiento de datos: Codificación y tabulación de datos.</p> <p>4. Para el análisis e interpretación de datos: Estadística descriptiva e inferencial para cada variable.</p> <p>5. Para la presentación de datos: Cuadros, tablas estadísticas y gráficos.</p> <p>6. Para el informe final: Reglamento de la escuela de post grado.</p>
<p>Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</p> <p>- Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones. - de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para un aprendizaje crítico y reflexivo. - Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar contextualmente el proceso</p>						
<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p> <p>- Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela - Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil.</p>						
<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p> <p>- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo. - Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>						



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MENCION GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



ANEXO 02

Consentimiento Informado

ID: _____

FECHA: _____

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Habilidades directivas y su relación con el desempeño docente en la I.E. 32043 PAUCAR-AMARILIS 2019”.

OBJETIVO: Probar que existe relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°32043 de Páucar-Amarilis 2019.

INVESTIGADOR: Daria Soto Ureta

•Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio.

•Firmas del participante o responsable

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: _____

Firma del investigador responsable: _____

Huánuco, agosto de 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 UNIDAD DE POSGRADO
 MENCIÓN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



ANEXO 03

INSTRUMENTO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

INSTRUMENTO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	A veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES	ITEMS	VALORES DE CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES	1. El director de tu I.E realiza el monitoreo y asesoramiento para mejorar las practicas pedagógicas					
	2. El director de tu I.E desarrolla buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización					
	3. Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para el director					
	4. Muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la Institución Educativa					
	5. Tiene capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados.					
HABILIDADES DIRECTIVAS INTERPERSONALES	6. El director implementa espacios de interaprendizaje para mejorar las practicas pedagógicas					
	7. El directivo delega tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.					

	8. Se desenvuelve con los Docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.					
	9. Asigna recursos enfocados en los aprendizajes de los estudiantes					
	10. Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización					
HABILIDADES DIRECTIVAS GRUPALES	11. Desarrolla políticas de integración para los miembros de la organización.					
	12. Maneja estrategias para la solución de conflictos					
	13. El directivo propone acciones coherentes para superar las áreas y actividades críticas.					
	14. La personalidad del director, permite que pueda influir positivamente en el desempeño de los docentes					
	15. El directivo promueve un clima institucional adecuado y motivador a través del ejemplo.					
HABILIDADES DIRECTIVAS DE GESTIÓN DE LA EMSEÑANZA-APRENDIZAJE	16. El directivo monitorea y evalúa el cumplimiento de las comisiones de trabajo.					
	17. El directivo procura que el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos					
	18. El director gestiona anticipadamente con otras entidades para la provisión de recursos y materiales educativos.					
	19. El directivo planifica y ejecuta talleres de actualización y fortalecimiento de capacidades pedagógicas					
	20. El directivo promueve la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MENCION GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO



ANEXO 04

INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO DOCENTE

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	A veces	Frecuentemente	Siempre

DIMENSIONES	ITEMS	VALORES DE CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.					
	2. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
	3. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula.					
	4. Articula de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
	5. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.					
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	6. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.					
	7. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.					
	8. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
	9. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes					

	y que los motivan a aprender.					
	10. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros de los estudiantes y sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.					
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	11. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
	12. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
	13. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
	14. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno					
	15. Participa activamente en la escuela para padres interactuando con los mismos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes					
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	16. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.					
	17. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
	18. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar sobre la base de ellos.					
	19. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.					
	20. Participa activamente en diversas actividades extracurriculares que programa la I.E. en beneficio de los estudiantes y la comunidad en general.					

¡Gracias por su colaboración

ANEXO 05



**ANEXO N° 04
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSTGRADO**



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Dr. Velez de Villa Eladio Flavio
Cargo o institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Daria Soto Ureta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
			RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades Directivas Personales	1. El director demuestre su liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulse el trabajo en equipo y respete las opiniones de los demás.			4		4	
		2. Escuche y atienda a las inquietudes, necesidades y expectativas de los docentes estudiantes y padres de familia.			4			
		3. El director da importancia a las relaciones interpersonales entre el personal docente.			4			
		4. El director planifica, organiza, dirige y controla el desenvolvimiento de la institución educativa.			4			
		5. Tiene capacidad de guía e influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.			4			
	Habilidades Directivas Interpersonales	6. El director implementa espacios de interaprendizaje para mejorar las prácticas pedagógicas.			4		4	
		7. El directivo delega tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.			4			
		8. Se desenvuelve con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.			4			
		9. El director promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente.			4			
		10. Demuestre capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización.			4			
	Habilidades Directivas Grupales	11. Fomenta prácticas dirigidas al desarrollo de una cultura de sana convivencia institucional.			4		4	
		12. Es responsable del trabajo en equipo y de la comunicación para el cumplimiento de las tareas.			4			
		13. El director participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas.			4			
		14. La personalidad del director, permite que pueda influir positivamente en el desempeño de los docentes.			4			
		15. El directivo promueve un clima institucional adecuado y motivador a través del ejemplo.			4			
	Habilidades Directivas de Gestión de la Enseñanza Aprendizaje	16. El directivo se reúne con los maestros, entró a las aulas para conocer de manera directa como está trabajando su personal y logra apoyar en cualquier duda o desventaja que el maestro pudiera tener.			4		4	
		17. El directivo procura que el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.			4			
		18. El director gestiona anticipadamente con otras entidades para la provisión de recursos y materiales educativos.			4			
		19. El directivo planifica y ejecuta talleres de actualización y fortalecimiento de capacidades pedagógicas.			4			
		20. El directivo promueve la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.			4			
PUNTAJE TOTAL						16		

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: 20/96 x Puntaje Total = 0,21 x Puntaje Total

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: VÁLIDO () MEJORAR () NO VÁLIDO

V. RECOMENDACIONES:

Huánuco, de de 20....	24/09/19.	22402828	<i>Evel</i>	
Lugar y Fecha		DNI	Firma del Experto	Teléfono

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO
Evel
Eladio Flavio Velez de Villa Espinoza
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DOCENTE PRINCIPAL A DEDICACIÓN EXCLUSIVA



ANEXO N° 05
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Dr. Velez de Villa Eladio Flavio
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Daria Soto Ureta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMES	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
DESEMPEÑO DOCENTE	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales de los estudiantes.			4		4	
		2. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.			4			
		3. Elabora la programación curricular diversificada.			4			
		4. Articula de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.			4			
		5. Diseña creativamente procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes previstos.			4			
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	6. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados los valores.				4		4
		7. Resuelve conflictos con los estudiantes de manera asertiva.				4		
		8. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.				4	4	
		9. Desarrolla estrategias pedagógicas que promueven el pensamiento crítico reflexivo en los estudiantes.				4		
		10. Elabora instrumentos válidos para realizar una evaluación formativa.				4		
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	11. Interactúa con sus pares, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				4		4
		12. Participa en la gestión del P.E.I. del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.				4		
		13. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				4		
		14. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.				4		
		15. Participa activamente en la escuela para padres interactuando con los mismos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.				4		
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	16. Reflexiona sobre su práctica pedagógica e institucional para mejorar.				4		4
		17. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional.				4		
		18. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente.				4		
		19. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos, del niño y del adolescente.				4		
		20. Participa activamente en diversas actividades extracurriculares que promuevan la I.E. en beneficio de los estudiantes y la comunidad en general.				4		
PUNTAJE TOTAL							16	

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: 20/96 x Puntaje Total = 0,21 x Puntaje Total

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: (X) VÁLIDO () MEJORAR () NO VÁLIDO

V. RECOMENDACIONES:

Huánuco, de de 20....

Hco. 24/09/19

Lugar y Fecha

22402848

DNI

Eel

Firma del Experto

Teléfono

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
 HUÁNUCO
 Eladio Flavio Velez de Villa Espinoza
 DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DOCENTE PRINCIPAL A DEDICACIÓN EXCLUSIVA



ANEXO N° 04
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Dr. PÉREZ NAUPAY, Adalberto
Cargo o Institución donde Labora	UNIVEVAL Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Daria Soto Ureta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades Directivas Personales	1. El director demuestra su liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsa el trabajo en equipo y respeta las opiniones de los demás.			4		4	
		2. Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los docentes estudiantes y padres de familia.			4			
		3. El director da importancia a las relaciones interpersonales entre el personal docente.			4			
		4. El director planifica, organiza, dirige y controla el desenvolvimiento de institución educativa.			4			
		5. Tiene capacidad de guía e influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados			4			
	Habilidades Directivas Interpersonales	6. El director implementa espacios de interaprendizaje para mejorar las practicas pedagógicas			4		4	
		7. El directivo delega tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.			4			
		8. Se desenvuelve con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.			4			
		9. El director promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente.			4			
		10. Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización			4			
	Habilidades Directivas Grupales	11. Fomenta prácticas dirigidas al desarrollo de una cultura de sana convivencia institucional.			4		4	
		12. Es responsable del trabajo en equipo y de la comunicación para el cumplimiento de las tareas.			4			
		13. El director participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas.			4			
		14. La personalidad del director, permite que pueda influir positivamente en el desempeño de los docentes			4			
		15. El directivo promueve un clima institucional adecuado y motivador a través del ejemplo.			4			
	Habilidades Directivas Capacidad de la Enseñanza Aprendizaje	16. El directivo se reúne con los maestros, entra a las aulas para conocer de manera directa como está trabajando su personal y logra apoyar en cualquier duda o desventaja que el maestro pudiera tener.			4		4	
		17. El directivo procura que el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos			4			
		18. El director gestiona anticipadamente con otras entidades para la provisión de recursos y materiales educativos			4			
		19. El directivo planifica y ejecuta talleres de actualización y fortalecimiento de capacidades pedagógicas.			4			
		20. El directivo promueve la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.			4			
PUNTAJE TOTAL							16	

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: 20/96 x Puntaje Total = 0,21 x Puntaje Total

CUALITATIVA		CUANTITATIVA		CUALITATIVA		CUANTITATIVA	
E	MUY DEFICIENTE	00	- 05	C	REGULAR	11	- 13
D	DEFICIENTE	06	- 10	B	BUENO	14	- 17
				A	EXCELENTE	18	- 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: VÁLIDO () MEJORAR () NO VÁLIDO

V. RECOMENDACIONES:

Huánuco, 25 de 09, de 2019

Lugar y Fecha	22412374		
	DNI	Firma del Experto	Teléfono



ANEXO N° 05
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	D ^o . PÉREZ NAUPAY, Adalberto
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Daria Soto Ureta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
			RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
DESEMPEÑO DOCENTE	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales de los estudiantes.			4		4	
		2. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.			4			
		3. Elabora la programación curricular diversificada.			4			
		4. Articula de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.			4			
		5. Diseña creativamente procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes previstos.			4			
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	6. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basados los valores			4		4	
		7. Resuelve conflictos con los estudiantes de manera asertiva.			4			
		8. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.			4			
		9. Desarrolla estrategias pedagógicas que promueven el pensamiento crítico reflexivo en los estudiantes.			4			
		10. Elabora instrumentos válidos para realizar una evaluación formativa			4			
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	11. Interactúa con sus pares, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.			4		4	
		12. Participa en la gestión del P.E.I, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.			4			
		13. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.			4			
		14. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno			4			
		15. Participa activamente en la escuela para padres interactuando con los mismos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes			4			
	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	16. Reflexiona sobre su práctica pedagógica e institucional para mejorar.			4		4	
		17. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional			4			
		18. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente			4			
		19. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos, del niño y del adolescente.			4			
		20. Participa activamente en diversas actividades extracurriculares que programa la I.E en beneficio de los estudiantes y la comunidad en general.			4			
PUNTAJE TOTAL						16		

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: 20/96 x Puntaje Total = 0,21 x Puntaje Total

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN: () VÁLIDO () MEJORAR () NO VÁLIDO

V. RECOMENDACIONES:

Huánuco, 25 de 09 de 2019

Lugar y Fecha	DNI 22412374	Firma del Experto	Teléfono
---------------	--------------	-------------------	----------



ANEXO N° 04
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSTGRADO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



I. DATOS GENERALES:

Grado Académico, Apellidos y Nombres del Experto	Mg. Tarazona Bardales, Joel
Cargo o Institución donde Labora	Universidad Nacional Hermilio Valdizán
Nombre del Instrumento de Evaluación	Cuestionario de Encuesta
Autor(es) del Instrumento	Darío Soto Ureta

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Calificar con 1; 2; 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad.

VARIABLE	DIMENSIONES	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN				PROMEDIO PARCIAL	OBSERVACIÓN
			RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD		
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades Directivas Personales	1. El director demuestra su liderazgo en aspectos como dar confianza a su personal, impulsa el trabajo en equipo y respeta las opiniones de los demás.			4		3,6	
		2. Escucha y atiende a las inquietudes, necesidades y expectativas de los docentes estudiantes y padres de familia.			4			
		3. El director da importancia a las relaciones interpersonales entre el personal docente.			4			
		4. El director planifica, organiza, dirige y controla el desenvolvimiento de institución educativa.			3			
		5. Tiene capacidad de guía e influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.			3			
	Habilidades Directivas Interpersonales	6. El director implementa espacios de interaprendizaje para mejorar las prácticas pedagógicas.			4		3,8	
		7. El directivo delega tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.			4			
		8. Se desenvuelve con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.			4			
		9. El director promueve e impulsa el desarrollo pleno del personal docente.			4			
		10. Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización.			3			
	Habilidades Directivas Grupales	11. Fomenta prácticas dirigidas al desarrollo de una cultura de sana convivencia institucional.			4		4	
		12. Es responsable del trabajo en equipo y de la comunicación para el cumplimiento de las tareas.			4			
		13. El director participa del trabajo en equipo asumiendo roles y tareas.			4			
		14. La personalidad del director, permite que pueda influir positivamente en el desempeño de los docentes.			4			
		15. El directivo promueve un clima institucional adecuado y motivador a través del ejemplo.			4			
	Habilidades Directivas de Gestión de la Enseñanza Aprendizaje	16. El directivo se reúne con los maestros, entra a las aulas para conocer de manera directa como está trabajando su personal y logra apoyar en cualquier duda o desventaja que el maestro pudiera tener.			4		3,8	
		17. El directivo procura que el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.			4			
		18. El director gestiona anticipadamente con otras entidades para la provisión de recursos y materiales educativos.			4			
		19. El directivo planifica y ejecuta talleres de actualización y fortalecimiento de capacidades pedagógicas.			3			
		20. El directivo promueve la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.			4			
PUNTAJE TOTAL							15,2	

III. ESCALA DE CALIFICACIÓN: $20/96 \times \text{Puntaje Total} = 0,21 \times \text{Puntaje Total}$

CUALITATIVA		CUANTITATIVA	CUALITATIVA		CUANTITATIVA
E	MUY DEFICIENTE	00 - 05	C	REGULAR	11 - 13
D	DEFICIENTE	06 - 10	B	BUENO	14 - 17
			A	EXCELENTE	18 - 20

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN:	<input checked="" type="checkbox"/> VÁLIDO	<input type="checkbox"/> MEJORAR	<input type="checkbox"/> NO VÁLIDO
V. RECOMENDACIONES:		
Huánuco, 23 de Setiembre de 2019	22513276		962613055
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

TABLA 01
Resultado general sobre habilidades directivas

Docentes	HABILIDADES DIRECTIVAS																								GENERAL					
	HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES					Puntaje	Nivel	HABILIDADES DIRECTIVAS INTERPERSONALES					Puntaje	Nivel	HABILIDADES DIRECTIVAS GRUPALES					Puntaje	Nivel	HABILIDADES DIRECTIVAS DE GESTIÓN DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE					Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10			11	12	13	14	15			16	17	18	19	20				
1	2	3	2	3	2	12	R	1	1	1	2	1	6	D	2	5	5	3	1	16	B	2	2	2	4	1	11	R	45	R
2	2	4	3	1	2	12	R	2	2	2	2	4	12	R	3	2	4	2	1	12	R	2	4	3	2	1	12	R	48	R
3	3	3	4	5	3	18	B	3	4	5	5	5	24	E	3	4	5	3	3	18	B	4	4	4	4	4	20	E	80	E
4	2	3	4	2	1	12	R	1	1	1	2	1	6	D	2	3	4	2	1	12	R	4	3	2	2	2	13	B	44	R
5	2	2	5	2	1	12	R	3	4	5	1	1	14	B	2	3	5	3	1	14	B	2	3	4	1	2	12	R	52	B
6	1	1	1	1	2	6	D	1	1	1	1	2	6	D	1	1	1	2	1	6	D	1	1	1	1	3	7	R	25	D
7	2	2	2	2	4	12	R	2	3	4	2	1	12	R	2	3	4	2	1	12	R	3	4	2	4	1	14	B	50	R
8	5	4	5	5	3	24	E	5	4	5	5	5	24	E	5	5	5	5	5	25	E	5	5	5	5	5	25	E	98	E
9	2	3	4	2	1	12	R	2	3	2	2	3	12	R	2	3	4	1	1	11	R	2	2	4	2	1	11	R	46	R
10	2	2	2	4	2	12	R	1	1	1	1	2	6	D	2	3	5	5	3	18	B	2	2	3	3	2	12	R	48	R
11	1	2	1	1	1	6	D	1	2	1	1	1	6	D	1	1	1	1	2	6	D	1	1	1	1	2	6	D	24	D
12	1	1	1	1	2	6	D	1	1	1	1	2	6	D	2	1	1	1	1	6	D	1	1	1	2	1	7	R	25	D
13	2	3	5	5	3	18	B	5	4	5	4	4	22	E	5	5	5	5	5	25	E	4	5	4	5	3	21	E	86	E
14	1	1	1	1	2	6	D	1	2	1	1	1	6	D	1	1	1	1	2	6	D	1	1	1	2	1	6	D	24	D
15	2	1	1	1	1	6	D	1	1	1	1	2	6	D	1	1	2	2	1	7	R	1	2	1	1	1	6	D	25	D
16	2	2	2	2	4	12	R	1	2	1	1	1	6	D	5	4	5	3	2	19	E	2	3	4	3	1	13	E	50	R

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

BAREMO

DIMENSION 1	fi	%	DIMENSION 2	fi	%	DIMENSION 3	fi	%	DIMENSION 4	fi	%	General	fi	%
Excelente (19-25)	1	6,2	Excelente (19-25)	3	18,8	Excelente (19-25)	3	18,8	Excelente (19-25)	4	25,0	Excelente (76-100)	3	18,8
Bueno (13-18)	2	12,5	Bueno (13-18)	1	6,2	Bueno (13-18)	4	25,0	Bueno (13-18)	2	12,5	Bueno (51-75)	1	6,2
Regular (7-12)	8	50,0	Regular (7-12)	3	18,8	Regular (7-12)	5	31,2	Regular (7-12)	7	43,8	Regular (25-50)	7	43,8
Deficiente (1-6)	5	31,3	Deficiente (1-6)	9	56,2	Deficiente (1-6)	4	25,0	Deficiente (1-6)	3	18,8	Deficiente (1-25)	5	31,2

TABLA 02

Resultado general sobre Desempeño docente

Docentes	DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE																									GENERAL				
	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes					Puntaje	Nivel	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes					Puntaje	Nivel	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad					Puntaje	Nivel	Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente					Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10			11	12	13	14	15			16	17	18	19	20				
1	3	4	4	5	5	21	E	5	4	4	5	5	23	E	3	4	5	2	4	18	B	4	4	4	4	4	20	E	42	
2	2	3	4	5	4	18	B	5	5	5	5	4	24	E	3	4	5	5	1	18	B	4	4	4	4	4	20	E	40	
3	1	2	1	1	1	6	D	3	4	5	3	3	18	B	3	4	2	1	2	12	R	1	2	3	4	2	12	R	50	
4	1	2	3	4	2	12	R	2	3	4	2	1	12	R	2	3	2	2	2	11	R	2	2	3	2	2	11	R	36	
5	3	4	2	2	1	12	R	3	4	2	2	1	12	R	1	1	1	1	2	6	D	1	2	3	2	2	10	R	40	
6	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	2	6	D	21	
7	1	2	3	4	1	11	R	1	2	3	4	1	11	R	2	2	2	2	2	10	R	2	3	1	2	2	10	R	42	
8	5	5	5	5	5	25	E	5	5	5	5	5	25	E	2	3	5	5	3	18	B	4	5	5	4	4	22	E	90	
9	2	2	1	1	1	7	R	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	2	1	6	D	1	1	1	1	3	7	R	25	
10	2	3	4	1	1	11	R	2	2	2	2	3	11	R	1	2	3	4	1	11	R	1	2	3	4	1	11	R	44	
11	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	1	5	D	20	
12	1	2	1	1	2	7	R	1	1	1	1	1	5	D	1	2	1	1	1	6	D	1	2	1	1	1	6	D	24	
13	3	4	5	3	2	17	B	2	3	4	2	1	12	R	5	3	5	5	5	23	E	4	3	3	3	5	18	B	70	
14	1	1	1	2	1	7	R	1	1	1	1	1	5	D	1	1	1	1	2	6	D	1	1	1	1	3	7	R	25	
15	1	1	1	1	3	7	R	1	1	1	1	1	5	D	2	1	1	1	1	6	D	2	1	1	1	1	6	D	24	
16	2	3	3	1	1	10	R	2	3	1	2	2	10	R	2	2	2	2	2	10	R	2	3	3	1	1	10	R	40	

Fuente: Encuesta
Elaboración: Propia

BAREMO

DIMENSION 1	fi	%	DIMENSION 2	fi	%	DIMENSION 3	fi	%	DIMENSION 4	fi	%	General	fi	%
Excelente (19-25)	2	12,5	Excelente (19-25)	3	18,8	Excelente (19-25)	1	6,2	Excelente (19-25)	3	18,8	Excelente (76-100)	1	6,25
Bueno (13-18)	2	12,5	Bueno (13-18)	1	6,2	Bueno (13-18)	3	18,8	Bueno (13-18)	1	6,2	Bueno (51-75)	1	6,25
Regular (7-12)	9	56,2	Regular (7-12)	6	37,5	Regular (7-12)	5	31,2	Regular (7-12)	8	50,0	Regular (25-50)	8	50,0
Deficiente (1-6)	3	18,8	Deficiente (1-6)	6	37,5	Deficiente (1-6)	7	43,8	Deficiente (1-6)	4	25,0	Deficiente (1-25)	6	37,5

NOTA BIOGRÁFICA

Darfa Soto Ureta, nace en la ciudad de Huánuco, el 25 de octubre de 1972, cursó sus estudios de nivel primario en la Institución Educativa N° 32004 “San Pedro”– Huánuco (1977 - 1983); sus estudios de nivel secundario en el Colegio Nacional “Nuestra Señora de las Mercedes” – Huánuco (1984 - 1989), en el año de 1990 ingreso al Instituto Superior Pedagógico “Marcos Durand Martel” en la especialidad de Educación Primaria, egresa en el año 1994, obteniendo el título de Profesora de Educación Primaria en el mes de enero del año 1995. Posteriormente realiza sus estudios complementarios en la universidad nacional “Hermilio Valdizán” obteniendo el grado de bachiller en Ciencias de la Educación en marzo del 2006. Asimismo, realiza estudios en la misma universidad convocado por el Ministerio de Educación en la que obtiene el Título de Segunda Especialidad Profesional con Mención en Didáctica de la Educación Primaria en el mes de enero del 2019. De igual manera egresa de la escuela de posgrado de la maestría en Educación, mención Gestión y Planeamiento Educativo en diciembre del 2019

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"
 UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 UNIDAD DE POSGRADO



Al Servicio de la Sociedad con una Educación de Calidad

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Facultad de Ciencias de la Educación, siendo las **13:00h**, del día **lunes 16 DE DICIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Andrés Avelino CÁMARA ACERO	Presidente
Mg. Nancy Evelyn HERRERA MILLA	Secretario
Mg. Julio Edwin ZEVALLOS FRETTEL	Vocal

Asesor de tesis: Dra. Clorinda Natividad BARRIONUEVO TORRES (Resolución N° 0699-2019-UNHEVAL-FCE/D)

La aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Doña Daria SOTO URETA.

Procedió al acto de defensa:

Con la exposición de la tesis titulada: "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. 32043 PAUCAR-AMARILIS 2019**".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

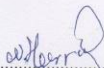
- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia la maestría la nota de Quince (15),
 equivalente a Buena, por lo que se declara Aprobada
 (Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las... 14:00 horas del 16 de diciembre de 2019.


 PRESIDENTE
 DNI N° 22476932


 SECRETARIO
 DNI N° 2247217


 VOCAL
 DNI N° 22659683

Leyenda:
 19 a 20: Excelente
 17 a 18: Muy Bueno
 14 a 16: Bueno

(Resolución N° 2049-2019-UNHEVAL-FCE/D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: Soto Ureta Daría
 DNI: 22502723 Correo electrónico: dariasotos@gmail.com
 Teléfonos Casa _____ Celular 975661890 Oficina _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

	Posgrado
Maestría:	<u>en Educación</u>
Mención:	<u>Gestión y Planeamiento Educativo</u>

Grado Académico obtenido:

Bachiller en Educación

Título de la tesis:

Habilidades Directivas y su Relación con el Desempeño
Docente en la I.E 32043 Paucar - Amarilis 2019

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PUBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional - UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

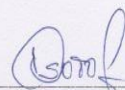
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma:



Firma del autor