

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES Y LA EFICACIA  
DE LOS LOGROS EDUCATIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PRIMARIAS DEL DISTRITO DE JULI, UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL CHUCUITO, EN EL AÑO 2016**

**PRESENTADA POR:**

**ROSMERY LUPACA LUPACA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**TESIS**



**HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES Y LA EFICACIA  
DE LOS LOGROS EDUCATIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PRIMARIAS DEL DISTRITO DE JULI, UNIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL CHUCUITO, EN EL AÑO 2016**

**PRESENTADA POR:**

**ROSMERY LUPACA LUPACA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE**

.....  
Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO

**PRIMER MIEMBRO**

.....  
Dr. PEDRO CARLOS HUAYANCA MEDINA

**SEGUNDO MIEMBRO**

.....  
Dra. INDIRA IRACEMA GÓMEZ ARTETA

**ASESOR DE TESIS**

.....  
M.Sc. YOLANDA LUJANO ORTEGA

Puno, 08 de junio del 2018

**Área:** Gestión y gerencia administrativa

**Tema:** Habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos

**Línea:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones

## DEDICATORIA

A mis padres Juan y Lidia, quienes, con dedicación, trabajo, honestidad y su amor inmenso me enseñaron a convertir todo obstáculo en éxito, forjando el camino a ser yo misma conforme a mi vocación y mis sueños.

Al compañero de mi vida Miguel Ángel y mi hijo Anyelo, quienes son mi permanente inspiración de grandes ideales y retos, fortaleza en el vaivén de mi derrotero.

## AGRADECIMIENTOS

A dios por darme salud y fuerzas para alcanzar mis metas, hacer realidad mis sueños y por regalarme la dicha de seguir escalando en mi profesión.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano, por acogerme en la formación de Maestría en Educación.

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la maestría en educación por compartir su amplio conocimiento desinteresada.

A mi asesora de tesis, y a los miembros del jurado, quienes hicieron posible la culminación satisfactoria de mi trabajo de investigación, con sus observaciones y sugerencias oportunas y pertinentes de su amplio conocimiento.

A mis padres Juan y Lidia, hermanas y mi esposo Miguel Ángel, por su apoyo incondicional en diversos aspectos, haciendo posible la concretización satisfactoria de mi trabajo de investigación.

Al M.Sc. José Gabriel Vizcarra Fajardo, director de la Ugel Chucuito Juli, a los directores y docentes de las instituciones educativas del mismo ámbito, por brindarme las facilidades para la ejecución de mi trabajo de Investigación.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Habilidad	3
1.1.2 Gerencia educativa	4
1.1.3 El director gerente y líder pedagógico	5
1.1.4 Competencias del director escolar	10
1.1.5 Principales funciones del director	11
1.1.6 Principios técnicos de la función directiva	12
1.1.7 Habilidades gerenciales	13
1.1.8 Eficacia y eficiencia educativa	18
1.1.9 Logros educativos	21
1.1.10 Relaciones interpersonales	22

1.1.11 Satisfacción en el trabajo	23
1.2 Antecedentes de la investigación	23

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	27
2.2 Definición del problema	28
2.2.1 Problema general	28
2.2.2 Problemas específicos	29
2.3 Justificación	29
2.4 Objetivos	30
2.4.1 Objetivo general	30
2.4.2 Objetivos específicos	31
2.5 Hipótesis	31
2.5.1 Hipótesis general	31
2.5.2 Hipótesis específicas	31
2.6. Operacionalización de variables	32
3.1 Tipo y diseño de investigación	33
3.1.1 Tipo de investigación	33
3.1.2 Diseño de investigación	34
3.2 Lugar de estudio	34
3.3 Población y muestra	34
3.3.1 Población	34
3.3.2 Muestra	35
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36

3.5 Plan de recolección de datos	36
3.6 Plan de tratamiento de datos	36
3.7 Plan de análisis e interpretación de datos	37

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Resultados	38
4.1.1 Resultados de las habilidades gerenciales de los directores	39
4.1.2 Resultados de la eficacia de los logros educativos	47
4.1.3 Correlación de la hipótesis general	52
4.1.4 Correlación de las hipótesis específicas	55
4.2 Discusiones	59
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	69

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Diferencias entre eficiencia y eficacia	21
2. Población	35
3. Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales conceptuales de los directores	39
4. Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales técnicas de los directores	41
5. Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales humanas y sociales de los directores	43
6. Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales de los directores	45
7. Frecuencia y porcentaje de los logros educativos pedagógicos	47
8. Frecuencia y porcentaje de los logros educativos institucionales	49
9. Frecuencia y porcentaje de la eficacia de los logros educativos pedagógicos e institucionales	51
10. Correlación entre las habilidades gerenciales de los directores con la eficacia de logros educativos	54
11. Correlación entre las habilidades gerenciales conceptuales de los directores con la eficacia de los logros educativos	55
12. Correlación entre las habilidades gerenciales técnicas de los directores con la eficacia de los logros educativos	56
13. Correlación entre las habilidades gerenciales humanas de los directores con la eficacia de los logros educativos	57
14. Correlación entre las habilidades gerenciales de los directores con la eficacia de los logros educativos pedagógicos	58
15. Correlación entre las habilidades gerenciales de los directores con la eficacia de los logros educativos institucionales	59

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
1. Porcentaje de las habilidades gerenciales conceptuales de los directores	40
2. Porcentaje de las habilidades gerenciales técnicas de los directores	42
3. Porcentaje de las habilidades gerenciales humanas y sociales de los directores	44
4. Porcentaje de las habilidades gerenciales de los directores	45
5. Porcentaje de logros educativos pedagógicos	48
6. Porcentaje de los logros educativos institucionales	50
7. Porcentaje de la eficacia de los logros educativos e institucionales	51

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario dirigido al personal directivo	70
2. Cuestionario dirigido al personal docente	75
3. Cuadros de conteo general por indicadores	81
4. Matriz de consistencia	86

## RESUMEN

La siguiente investigación abordó temas de mucho interés educativo las cuales son las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos; por ello la presente investigación se plasmó en Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, en el año académico 2016. Se tuvo como objetivo general planteado, determinar en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016. Habilidades ejercidas por los directores y logros educativos eficaces alcanzados con la participación de docentes. El estudio es descriptivo correlacional, considerando como muestra de la población a 22 directores y 70 docentes. Para recolectar los datos se utiliza el método de la observación y la técnica de la encuesta a través de los instrumentos del cuestionario y la ponderación con la escala de Likert, que permitió indagar con profundidad sobre las variables habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de logros educativos. Los datos recogidos se analizaron e interpretaron de acuerdo al diseño específico. Los resultados de la investigación establecen como conclusión general que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos en las instituciones educativas primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016. Lo que significa que a mayor de las habilidades gerenciales mayor eficacia tendrá los logros educativos. Por lo que se recomendó emplear habilidades, conceptuales, técnicas y humanas al director en su labor diaria y así realizar una gerencia que alcance la eficacia de los logros educativos.

**Palabras clave:** eficacia gerencial, habilidad humana, habilidades gerenciales, logros educativos, logros de aprendizaje, logros esperados.

## ABSTRACT

Our research will address topics of great educational interest, which are the management skills of principals and the effectiveness of educational achievements; also, our research was carried out in Primary Educational Institutions of the district of Juli, in the academic year of 2016. The research work, had as a general objective raised, to determine to what extent the management skills of the directors and the effectiveness of the achievements are related education in Primary Educational Institutions of the district of Juli, Local Educational Management Unit Chucuito, in 2016. Skills exercised by principals and effective educational achievements achieved with the participation of teachers. The study is descriptive correlational, considering as sample of the population 22 directors and 70 teachers. To collect the data, the method of observation and the technique of the survey were used through the questionnaire instruments and the weighting with the Likert scale, which allowed to investigate in depth about the managerial managerial variables and the effectiveness of educational achievements. The collected data was analyzed and interpreted according to the specific design. The results of the research establish as a general conclusion that the management skills of the directors are significantly related to the effectiveness of educational achievements in the primary education institutions of the district of Juli, Chucuito Local Education Management Unit, in 2016. What It means that the higher the managerial skills, the more effective the educational achievements will be. Therefore, it was recommended to use the conceptual, technical and human skills of the director in his daily work and thus carry out a management that achieves the effectiveness of educational achievements.

**Key words:** Managerial efficiency, human ability, management skills, educational achievements, learning achievements, expected achievements.

## INTRODUCCIÓN

Desde muchas décadas atrás las instituciones educativas enfrentan una serie de problemas, que limitan cumplir con los fines y propósitos para la que fueron creados, por lo que cada día se hace imperiosa la necesidad de que la gerencia educativa se oriente en un desarrollo llena de habilidades que impliquen el ejercicio de capacidades, competencias y actitudes que contribuyan a la solución de problemas y así obtener la eficacia de los logros educativos.

Y la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las instituciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la anhelada calidad educativa, adoptando nuevos conceptos y esquemas, en consecuencia, el éxito institucional, es imposible lograr individualmente, por lo que el trabajo debe ser en conjunto; director, docentes y padres de familia.

En atención a lo expresado fue necesario realizar esta investigación con el objetivo de determinar las habilidades gerenciales de los directores y eficacia de los logros educativos.

El estudio en referencia se realizó en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo – correlacional. En concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñaron dos instrumentos que fueron aplicados a la muestra determinada como base para la recolección de los datos requeridos.

El informe de investigación está estructurado en cuatro capítulos:

Capítulo I, Describe con amplitud el marco teórico y los antecedentes de estudio, en el que se consideran los estudios preliminares que orienten la investigación, así como los bases teóricos que fundamentan la misma.

Capítulo II, Plantea de manera general la problemática educativa a nivel de liderazgo directivo por lo cual atraviesa el país, hasta ubicarlo en el ámbito de estudio, luego se realiza la justificación, donde se incluyen las razones que hacen relevantes la investigación. Se establecen los objetivos y finalmente las hipótesis de investigación.

Capítulo III, Describe concernientemente a la sistematización de estudio, implica esto, la descripción del tipo de investigación, las fases mediante los cuales se hace efectiva; se determina la población y muestra, de la misma manera se describe la recopilación de datos y la descripción de cómo se obtuvo la información.

Capítulo IV, Analiza e interpreta los resultados de la investigación a través de la elaboración de cuadros de sistematización de datos obtenidos de los instrumentos, aplicados a los docentes y directores sobre las variables de investigación que conducen a las respectivas conclusiones y sugerencias con la que se concluye la investigación.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Habilidad

Es la astucia para llevar a cabo una actividad, saber cómo frente a un objetivo determinado. Hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por lo tanto, una persona hábil, es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza. Quién ha desarrollado, habilidad, "ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Prácticas que han de abreviar formas de procesos intelectuales o mentales

Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; pero solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo. Cuando se hace referencia la habilidad de un integrante en un equipo, solo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar, sin que signifique que esta habilidad lo tenga en la realización de otra tarea.

Álvarez (1990) manifiesta que la relación del hombre con el objeto que se realiza en la actividad, o sea, el hombre interactúa con el objeto en el proceso activo: la actividad, las técnicas de esta interacción son las habilidades. La habilidad es pues el dominio de las técnicas y ésta puede ser cognoscitiva o práctica.

En el desarrollo personal la habilidad es un cierto nivel de competencia para cumplir con una meta específica.

Habilidad cognitiva: personas que son capaces de solucionar diferentes problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie de consecuencias y por lo cual tomar una serie de decisiones, no obstante, no podemos pasar por alto el hecho de que, además de este tipo de habilidad, existen otras clasificaciones que permiten determinar las distintas variantes de aquella.

Habilidad social: todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal. Así, se hace referencia a la capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar.

Las habilidades de tipo comunicativo son las terceras más importantes y son aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que puede tener con otras personas o incluso los medios de comunicación. Sin olvidar que también hará lo mismo con los valores o las normas que estén establecidas en la sociedad.

Habilidades para el trabajo. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son el liderazgo, la creatividad, la destreza manual, la capacidad lingüística o la destreza.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica) (Alles, 2008).

Según Piaget, Ausubel, Bandura y muchos otros autores relevantes de la Psicología, la expresión de las habilidades del pensamiento requiere de las estructuras cognitivas que son las que habilitan a las personas para realizar las operaciones mentales; estas tienen una base orgánica y se desarrollan de acuerdo a las etapas del ciclo evolutivo, pero pese a lo anterior, el desarrollo de estas estructuras no constituye un proceso espontáneo sino que debe ser estimulado y ejercitado a través de experiencias y/o de entrenamiento formal o informal. (Navarro, 2004)

### **1.1.2 Gerencia educativa**

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos.

La gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional (Ortiz, 2017).

El gerente en consecuencia es la persona quien consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así tiene como función primordial obtener y producir resultados.

Desde la perspectiva educativa, se precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas (Luque, 2001)

Un gerente es aquella persona que, dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización. (Luque, 2005)

### **1.1.3 El director gerente y líder pedagógico**

El director es líder en todos los ámbitos de la Institución Educativa: líder directivo, líder Administrativo, líder Pedagógico y líder comunitario; en este sentido, deberá cumplir con varias funciones, pero fundamentalmente con dos de carácter estratégicas: director-gerente y director-Pedagógico.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Murrillo, 2007)

#### **El director - gerente**

- Gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática, en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica resultados y procesos escolares.
- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.

- Logra que toda la institución educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos de la institución educativa.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.

El director actúa como un director-gerente en la institución educativa y como tal tiene funciones de planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, e- evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Y esto deberá desempeñarlo con eficiencia, lo cual se demuestra cuando el director:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PAT con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional para favorecer el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega tanto las funciones como el poder con responsabilidad, para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión, de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

El director como gerente puede también delegar tareas o procesos a los equipos docentes, tales como:

- Equipo Pedagógico. Sera responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PEI, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- Equipo de Gestión. Sera responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicias condiciones materiales para el aprendizaje.
- Equipo de Evaluación. Asume la evaluación de: la institución, del desempeño docente y de los aprendizajes.

### **Director líder - pedagógico.**

Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela. A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables. (UNESCO, 2005)

Una clave para mejorar la calidad de la educación es centrar los esfuerzos en lo pedagógico, esto significa poner atención en lo que ocurre en el aula para buscar mecanismos que aseguren logros de aprendizajes”. Y no solo en el aula debería ser esto, sino que en todos los aspectos que implica el ámbito Pedagógico: los instrumentos escolares; la capacitación en servicio; actualización de contenidos, de los métodos y modelos de planificación y de organización en general, etc. (Arana, 1998)

El director asume estos roles

- Gestor del currículo. Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador, como el uso del tiempo, el agrupamiento de los alumnos, el uso de espacios educativos y recreativos, etc.
- Promotor del cambio. Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con las docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PAT, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.
- Monitorea indicadores educativos. Orienta su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad, luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “el liderazgo es una competencia básica del director.

Continuando con los trabajos de Alvarado (2003) tenemos algunas características del liderazgo educativo:

Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo:

El director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario. Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo. También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza-aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

Respecto a la gestión de los recursos:

Sobre este asunto el director dedica tiempo a:

- Sensibilizar al profesorado de la necesidad de introducir las nuevas tecnologías como soporte eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Facilitarles todo tipo de recursos funcionales y materiales para hacer más fácil y eficaz su trabajo de aula.
- Posibilitarles programas de formación y autoformación que les permitan experimentar desde su propia práctica con las nuevas tecnologías y aplicarlas en su práctica pedagógica.
- Informarles sobre los avances y resultados de la institución.

Respecto al clima y a la interacción: los directores promueven la creación y mantenimiento de un clima de relaciones entre el profesorado (también demás colaboradores) y entre el profesorado y el alumnado, facilitando el aprendizaje tanto de los docentes (colaboradores) y de los alumnos. También saben que las relaciones son un medio muy poderoso para crear equipos de trabajo y solucionar dificultades insalvables para conseguir los objetivos de mejora que beneficien a todos. Sobre este asunto Álvarez (2006) manifiesta:

“Los directores eficaces dedican un tiempo especial a armonizar los intereses encontrados entre los distintos grupos y a intentar implicar a la mayor parte de la gente en un proyecto de futuro que les ilusione. No dudan en intervenir en los conflictos personales que se crean en el centro con la intención de armonizar intereses y reconvertir la situación en beneficio de los alumnos” (p. 13)

Respecto al contenido de su trabajo: estos directores tienen la capacidad de delegar y llegar a acuerdos mediante consensos. Enfatizan su esfuerzo a cuatro aspectos fundamentales:

- Al monitoreo y evaluación de los proyectos elaborados por los profesores y equipos de profesores (colaboradores).
- Al estudio y autoformación de todo lo que hace referencia a la enseñanza y al aprendizaje.
- A las relaciones humanas con los padres de familia para hacerles cómplices del proceso de aprendizaje de sus hijos.

- A la coordinación de las estructuras organizativas del centro orientadas hacia los alumnos y hacia el bienestar de los profesores (y demás colaboradores).

#### **1.1.4 Competencias del director escolar**

Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. (MINEDU, 2010)

##### **a) Competencia 1**

Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

##### **b) Competencia 2**

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

##### **c) Competencia 3**

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.

##### **d) Competencia 4**

Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

##### **e) Competencia 5**

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

## f) Competencia 6

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.

Refiriéndose específicamente a las competencias del director escolar, Alles (2008), propone su "modelo competencial" en el que relaciona atributos personales del director y las tareas que debe realizar, según las características de la organización educativa que dirige y la cultura de la organización. Así mismo, considera que, en estos atributos, de los que se tienen conciencia y se desarrollan de una forma singular, se mezclan múltiples aspectos, como ser: aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, conocimientos, concepto de uno mismo, motivaciones, etc.

Competencias claves de la dirección escolar, según el mencionado autor.

- Adaptación al cambio
- Autogestión y autonomía
- Compromiso
- Comunicación
- Control emocional
- Desarrollo personal
- Trabajo en equipo
- Energía
- Fortaleza interior
- Liderazgo
- Organización
- Orientación al aprendizaje de los alumnos
- Participación
- Relaciones interpersonales
- Resolución de problemas
- Desarrollo profesional de colaboradores

### 1.1.5 Principales funciones del director

Farro (2005) hace un análisis de diferentes funciones y plantea la siguiente:

- a) Planeamiento:
  - Se puede definir como el planteo y organización de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con determinados objetivos.
- b) Organización:
  - Tarea – actividad por medio de la cual un administrador prevé la coordinación de variables, la estructura y funciones administrativas, las relaciones de autoridad, el empleo y desarrollo de los recursos humanos y materiales, en función de objetivos previamente definidos.
- c) Dirección:
  - Es una de las acciones específicas del proceso administrativo que consiste en:
    - Velar por el respeto a la filosofía de la institución.
    - Facilitar y proveer los recursos materiales y financieros para el cumplimiento eficiente de los objetivos.
    - Motivar a los miembros de la institución.
    - Facilitar el desarrollo profesional, personal y espiritual de los miembros de la institución.
- d) Control.
  - Es el proceso mediante el cual se evalúan permanentes las actividades de los trabajadores para determinar en qué medida contribuyen al logro de los objetivos.

### **1.1.6 Principios técnicos de la función directiva**

Para la ejecución eficaz (eficiente) de sus funciones, el director ha de considerar ciertos principios técnicos ya contenidos en la teoría administrativa, a saber:

- Principio de la coordinación de intereses. El lograr el acuerdo entre los actores educativos, le facilitara al director alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.
- Principio de la impersonalidad de mando. El director ejercerá su autoridad como una consecuencia de la necesidad de la comunidad escolar, y no como el producto de su propia voluntad.

- Principio de la resolución de conflictos. La problemática escolar deberá solucionarse en los mejores términos de consideración, para producir menos disgusto y mayor satisfacción entre los actores involucrados.
- Principio del beneficio del conflicto. Ante un conflicto, el director deberá enfocar hacia el beneficio más que el perjuicio.
- Principio de la autoridad como liderazgo. El director ha de ser líder en todos los ámbitos de su institución, inclusive del ámbito social en el cual está ubicado el centro escolar, con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Por lo anterior, es necesario que el director mantenga siempre una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo en la comunidad educativa. La aplicación de tales principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficaz (eficiente), ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los actores escolares.

### **1.1.7 Habilidades gerenciales**

El Diccionario Real Academia de la Lengua Española, (2014), define “habilidad” como la capacidad y la disposición para algo. Desde esta perspectiva, hablar de habilidades gerenciales, es referirse al desarrollo de la disposición y la capacidad para gerenciar o dirigir una institución educativa.

Las habilidades directivas no se refieren a los atributos de personalidad sino al de comportamiento, pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente, éstas se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto. En este sentido se busque afanosamente la manera de desarrollar organizaciones con calidad para incrementar la productividad y colaboración entre el personal, que al mismo tiempo racionalice las decisiones y se dirija el trabajo hacia la obtención de las metas establecidas.

Collao (2001) menciona que es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. Este concepto se relaciona ampliamente con las habilidades gerenciales ya que en efecto, estas son adquiridas y aprendidas para obtener resultados previstos con la máxima veracidad y que sean benéficos para la organización.

Las habilidades directivas se presentan de forma interdependiente e integrada, ya que, al pretender la eficiencia de los logros educativos, conlleva varias habilidades y el mejor camino para lograr los objetivos y una interacción efectiva entre ellas. Es decir, las habilidades directivas se relacionan e integran en el proceso de dirección que desarrolla el dirigente - líder a partir de aplicar con eficiencia sus comportamientos y métodos de trabajo, para obtener los resultados esperados en las diversas situaciones que se presentan en la organización. (Jiménez, 2012)

El director requiere desarrollar una serie de habilidades que denominamos gerenciales o directivas para cumplir exitosamente su tarea, porque el éxito o el fracaso de la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la normatividad, sino que se relaciona sobre todo con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal, unas veces naturales y otras veces adquiridas. (Álvarez, 2006)

En la actualidad habilidad se utiliza como sinónimo de saber hacer. Ese “saber hacer” se manifiesta en el sujeto en el dominio de determinadas operaciones o acciones.

Las operaciones son las vías, los procedimientos, las formas mediante las cuales transcurre la acción con dependencia de las condiciones en que se debe alcanzar el objetivo. (García, 2005)

El reconocimiento de determinada habilidad vendrá dado por el hecho que se haya logrado un grado tal de sistematización en la acción, que conduzca al dominio del sistema de operaciones esenciales para su realización.

En el mismo orden, Mahon (2010) plantea que las habilidades gerenciales deben responder a una respuesta de cambio, a una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, las actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y a las dinámicas de los cambios.

Eso se entiende como un trabajo detallado en el que se conjuga la capacidad del administrador en la realización de planes, estrategia, técnicas y tácticas para sacar adelante una institución educativa y conducirla hacia la calidad de excelencia. En consecuencia, Gimeno (2003) señala que, de las habilidades del administrador

educativo depende la forma como se planifica, organiza, coordina, ejecuta y controla el proceso administrativo, esa definición abarca los conocimientos de que debe poseer el administrador educativo, quien necesita conocer la conducta humana, la gerencia institucional para alcanzar la excelencia.

Rodríguez (2002) presenta las habilidades del administrador como una metodología para facilitar cambios y desarrollo de las personas, estilos, capacidades, en tecnologías, mayor simplicidad o complejidad, en proceso y estructuras, organizacionales, relaciones, papeles, funciones.

Asimismo, Castellano (1999) concibe las habilidades gerenciales como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión.

Al analizar las anteriores definiciones, se definen las habilidades gerenciales como elementos de un proceso de cambio, debidamente planificadas, con temas socios técnicos, abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y bienestar de la organización para asegurar el crecimiento de las empresas en este caso de la Institución Educativa y sus colaboradores, personal docente.

Al respecto Gimeno (2003) les da a las habilidades gerenciales un enfoque operacional y señala las características siguientes:

- Es una estrategia de cambio planificado que tiende a incrementar la eficacia y efectividad de la organización (proyecto, comisiones)
- Considera a la organización como un todo compacto que logra a largo plazo incrementar la productividad.
- Está dirigido a los procesos administrativos desde la alta gerencia sustituyendo la autoridad de jerarquía por la autoridad de conocimiento y competencia.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización al incrementar la apertura de la comunicaciones laterales, verticales, diagonales y genera un alto nivel de entusiasmo y satisfacción laboral en el personal.

En atención a lo expresado, Linares, Hernández, & Núñez, (2001) conciben que “todo director debe poseer habilidades, entre las que debe destacar, las técnicas,

humanas y conceptuales”. En lo que respecta al autor de esta investigación, quien dirige una institución debe demostrar habilidades y destrezas, igualmente, ser un estratega, para convertir los conocimientos en competencias y que estas permitan la construcción de una escuela inteligente, con el fin de dar respuestas factibles a la sociedad que clama por una escolaridad innovada y aunada a los cambios.

Katz, (1974) señaló que son tres las habilidades básicas que emplean los directores en la búsqueda de sus logros:

**a) Habilidades técnicas.**

Son desarrolladas para crear competencias en una tarea determinada. Involucra el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; en vuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

Para Linares et al. (2001) las habilidades técnicas, se refieren “al conocimiento y capacidad de la persona para aplicar cualquier tipo de proceso o técnica”. De acuerdo a esta definición el director debe poseer suficientes conocimientos relativos a su desempeño como profesionales de la docencia. La preparación se refiere específicamente a su disciplina o especialización y como complemento, a todas las áreas de conocimiento afines a su especialidad.

Este conocimiento debe ser adecuado a las exigencias de la ciencia y tecnología a utilizar en su acción, pues la técnica que utilice el director requiere de innovación para proporcionar directrices a los docentes a fin de lograr la realización de una planificación innovada en calidad y equidad.

**b) Habilidades humanas y sociales.**

Son consideradas habilidades sociales y relacionales que ayudan al directivo a relacionarse de forma efectiva con otras personas.

Habilidades Humanas representan las capacidades / habilidades para lidiar con las personas, escucharlas, entenderlas, uniéndolas y motivarles para alcanzar las metas

organizacionales. Para esto es esencial el espíritu de equipo, la justicia, la imparcialidad y la ética en la resolución de conflictos y en la asignación de elogio y estímulo a sus subordinados.

Según Katz (1974) en “Las habilidades de un administrador eficaz”, las habilidades sociales y humanas se requieren, de manera similar a los administradores de todos los niveles jerárquicos ya que todos tienen que lidiar directamente con los subordinados y por lo tanto necesitan saber cómo manejar los equipos, motivar personas y resolver conflictos.

**c) Habilidades conceptuales.**

Son las habilidades para evaluar holística y sistemáticamente los problemas internos y externos de una organización, percibir interrelaciones y evaluar cuenta de resultados.

Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc. En otros términos, consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Aquellas capacidades que se necesitan para formular ideas, conceptos nuevos y formular relaciones abstractas a partir de la realidad. Estas habilidades, permiten al directivo resolver problemas de forma creativa, ninguna de las actividades del proceso administrativo, ni el liderazgo que exige Sallenave, ni el trabajo productivo, ni el encauzamiento de las influencias sociales, señaladas por Drucker, sería posible si el directivo no contara con las habilidades conceptuales.

Sólo la combinación y alternancia de estas tres clases distintas de habilidades directivas o gerenciales, pueden garantizar el éxito de la gerencia. Gerenciar es sobre todo gestionar y gestionar es imposible si no se negocia; de ahí la importancia de desarrollar las distintas habilidades con el fin de superar el desafío de convertirnos en gerentes competentes y con capacidad para competir en el mercado.

Finalmente, como afirma Antúnez (2009) mantener la vigencia de la visión mitológica del directivo conduce a que los directores consideren su trabajo mucho

más racional de lo que realmente es, y también a que se vean a sí mismos con más poder para controlar los acontecimientos de la organización que el que realmente tienen. Estas percepciones suelen ser incompletas y a menudo erróneas.

### 1.1.8 Eficacia y eficiencia educativa

#### a) Definiciones

Las habilidades gerenciales de los directores en las instituciones educativas se hacen evidentes en la medida que se logren las metas, los objetivos y la visión; cuando la organización cumple con satisfacer sus obligaciones sociales. De esta manera se podría decir que la organización es eficiente y eficaz.

*“Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso”* (Chiavenato, 2000)

En la educación, la eficacia se refiere al logro de objetivos de calidad planteados y priorizados con anterioridad, y que permiten la satisfacción plena de los usuarios internos y externos sobre el servicio que reciben; en tanto que la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

*“La calidad de un centro educativo entendida en términos de producto, aproximaría a los conceptos de eficacia; hace, pues, referencia al aprovechamiento de recursos y procesos para la consecución de objetivos educativos”* (Gento, 2002)

Y sobre la calidad del producto educativo que deben tener en cuenta las instituciones educativas, el mismo Gento Palacios, Samuel enuncia los siguientes criterios:

Acomodación al cliente: es decir, debe responder a su formación integral: físico, cognitivo, afectivo, social y moral; así como a sus intereses, necesidades y expectativas.

Reconocimiento: será determinado por el elevado grado de satisfacción que sobre el mismo manifiestan los alumnos, los padres de familia, el personal de la institución, y los que recibirán el efecto o impacto del producto educativo.

Permanencia o duración: el producto o sus efectos deben permanecer y continuar en el ámbito social.

Excelencia o perfección: debe responder en grado máximo a los propósitos propuestos por la institución educativa, de manera que los resultados sean de mayor calidad.

Adecuación costo-rendimiento: implica el mayor aprovechamiento posible de los recursos disponibles.

Disponibilidad o accesibilidad: debe estar al alcance de la mayor cantidad de la población.

Cantidad de producción: es decir, se debe tener en cuenta la mayor producción o expansión del servicio educativo como un criterio de calidad, sin soslayar los otros componentes de calidad.

Chiavenato (2000), teniendo en cuenta los activos humanos, puntualiza, Algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.

Fundamentándonos en estos supuestos y considerando el factor humano como condición necesaria y suficiente para lograr la eficacia en las instituciones educativas -logro de los objetivos institucionales, se alude a otro de los factores, la participación plena y activa de los involucrados en los procesos de la gestión educativa, específicamente, del director líder.

En el marco de la eficacia de las instituciones educativas, se han realizado una serie de investigaciones que corroboran, las habilidades de los gestores 'directores' como uno de los factores que tienen influencia sobre los resultados educativos. Estos

resultados se centran en la calidad de formación integral que logran, principalmente, los estudiantes.

Aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias. (Murrillo, 2007)

Murrillo (2007) manifiesta que una escuela eficaz será aquella en la cual todos los alumnos avancen el máximo posible intentando, incluso, compensar las diferencias de partida. De esta forma, no se puede asumir el promedio como una medida válida para analizar la eficacia: también es importante tener en cuenta los logros diferenciales

Valor añadido: se considera al progreso de los estudiantes a partir de su rendimiento previo y de la situación social, económica y cultural de su familia. Por lo que, Murrillo afirma: “una escuela es eficaz en cuanto que los residuales escolares –lo que difiere el resultado del centro del valor previsible teniendo en cuenta el nivel social, económico y cultural de los alumnos y su rendimiento previo- sean positivos y lo más elevados posibles”.

Como se puede apreciar para lograr los objetivos institucionales previstos, se requiere de un director escolar con habilidades gerencias pertinentes, de manera que movilice las potencialidades de sus colaboradores (docentes) a fin de lograr un compromiso y esfuerzo mayor del equipo; por lo que, cabe deslindar en este apartado lo que se tendrá en cuenta referente a la eficacia de las instituciones educativas, el mismo que será de acuerdo al nivel de logro de los objetivos, tanto en lo pedagógico como en lo institucional.

Al respecto vale la pena resaltar lo que Maureira (2014) define la eficacia pedagógica como: “grado de atribución por parte de directores y docentes de la percepción sobre el nivel de logros de los objetivos pedagógicos generales del centro”.

Cuando nos referimos a la eficiencia y la eficacia en las instituciones educativas, debemos diferenciar algunos aspectos entre ellos, los cuales presentamos en la siguiente tabla.

Tabla 1

*Diferencias entre eficiencia y eficacia*

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en los medios.</li> <li>- Hacer correctamente las cosas.</li> <li>- Resolver problemas.</li> <li>- Salvaguardar los recursos.</li> <li>- Cumplir tareas y obligaciones.</li> <li>- Capacitar a los miembros de la organización.</li> <li>- Mantener los equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en los resultados.</li> <li>- Hacer las cosas correctas.</li> <li>- Alcanzar objetivos.</li> <li>- Optimizar la utilización de recursos.</li> <li>- Obtener resultados.</li> <li>- Proporcionar eficacia a los miembros de la organización.</li> <li>- Equipos disponibles.</li> </ul>

Fuente: (Chiavenato, 2000)

**1.1.9 Logros educativos**

El logro educativo representa el conjunto de conocimientos, habilidades y valores que debe asimilar el estudiante en el proceso pedagógico. (Ortiz, 2005).

El logro educativo es desarrollar capacidades de expresión verbal y escrita, comprensión de lectura y habilidades de razonamiento, sin separarse de la formación cívica y social que se proporcione a los alumnos. (López, 2011).

**a) Eficacia de los logros educativos**

Es el nivel de logro de los objetivos, tanto en el aspecto pedagógico como institucional de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el director con la participación del personal docente.

**b) Dimensión pedagógica.**

El logro de los objetivos en el aspecto pedagógico de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el docente con el apoyo del director para el trabajo en aula.

- Logro a nivel de los aprendizajes: nivel de logro de las competencias, capacidades y actitudes de los estudiantes.

- Logro a nivel de las capacidades del docente: Logro de las capacidades pedagógicas del docente producto de la formación en servicio en la institución educativa.
- Logro a nivel curricular: Logro de los objetivos del proyecto curricular institucional y las programaciones de aula, en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

### c) Dimensión institucional.

Nivel de logro de los objetivos en el aspecto institucional de las instituciones educativas, a partir de las operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el director con la participación del personal docente.

- Logro de los propósitos del proyecto educativo institucional: Está determinado por el logro de las metas y objetivos en relación con la misión y la visión institucional.
- Compromiso de los docentes: Se considera el compromiso del docente y de los equipos de docentes por la mejora del servicio educativo.
- Logro en los equipos de docentes: Definido por los resultados y evidencias del trabajo en equipo de los docentes.
- Impacto social: Percepción de la comunidad frente al servicio que ofrece la institución educativa.

#### 1.1.10 Relaciones interpersonales

La institución educativa es una organización y un sistema social peculiar y complejo. Su dimensión externa está constituida por las relaciones con el medio; su dimensión interna viene determinada, por un lado, por los objetivos y la estructura, y, por otro, por el sistema relacional, esto es, los elementos personales en interacción. El fuerte peso de los elementos personales en las organizaciones escolares constituye una de sus peculiaridades más relevantes. La dimensión humana condiciona, pues, el plano formal de la organización y sus resultados. Las conductas que observamos en la organización son fruto de la tensión constante entre el individuo y la organización.

Asimismo, en las instituciones educativas como en cualquier organización de otra naturaleza es vital la existencia de grupos para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Murrillo (2007) que la mayoría de los estudios sobre los factores de motivación y satisfacción laboral del docente, han demostrado que el efecto grupal es fundamental para estos procesos, así como para el desempeño y la productividad. Es así, que son claras las implicaciones de todo esto para los directores que tienen la responsabilidad de lograr resultados a través de la dirección de los grupos y de su propia participación en ellas.

Entonces, es imprescindible que las relaciones interpersonales entre los grupos de docentes sean favorables a fin que su desempeño sea eficiente y eficaz, y se logren los objetivos y metas institucionales.

#### **1.1.11 Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo es otra de las variables que condicionan el desempeño de los docentes y por ende en la eficacia de las instituciones educativas, haciéndose necesario tenerla en cuenta.

Morales (2002) define la satisfacción laboral como:

“El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico socio-económicas, acorde con sus expectativas”. (p.78) Por otro lado, Aburto (2011) define la satisfacción laboral como, un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza.

### **1.2 Antecedentes de la investigación**

Para la elaboración de la presente investigación se tomaron como antecedentes algunos trabajos de investigaciones en distintas direcciones o coordinaciones de posgrado de diversas Universidades, publicadas en internet, así como de la biblioteca de Post Grado de la universidad perteneciente, que directa o indirectamente se relacionan con mencionado estudio, producto del cual tenemos los siguientes:

Sorados (2010) concluye que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico.

Thieme (2005) los resultados muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes, y la dimensión de influencia idealizada, atributo y comportamiento. Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático.

Licda (2007) concluyó que las habilidades gerenciales que desarrollan para la planificación de proyectos educativos presentan rasgos de mediana y poca efectividad.

Gamarra (2011) llegó a la conclusión, Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta que los estilos de Gestión de los directores se relacionan con la Calidad de la Conducción de las Instituciones Educativas de ex Variante Técnica de la UGEL N° 03 de Lima. Se halló una correlación, directa y significativa, de 0.976

Hernández (2013) concluye lo siguiente: Es particularmente significativo que la experiencia directiva tenga un valor inferior al que tienen las relaciones con sus superiores y subordinados, esto se reafirma cuando resaltan que la capacidad de comunicación es particularmente esencial para el desarrollo de su trabajo, no obstante que mencionen que la que menos le ayuda es la capacidad de relacionarse con los demás.

Finol de Franco, Marcano, & Pirela (2005) los resultados evidenciaron debilidades y fortalezas en los procesos administrativos, con un marcado liderazgo autocrático según la opinión de los docentes, toma de decisiones centradas a nivel de dirección, poca participación del personal.

Beltran (2006) cuya conclusión a la que llego fue el estilo de gerencia que prevalece en los directores de las escuelas básicas indígenas de la parroquia Sinamaica, es efectivo en la orientación y en la afiliación, medianamente efectivo en la innovación y capacitación al logro, poco efectivo el de participación; lo que evidencia que estos dos últimos estilos deben ser mayormente reforzados por el director en su estilo gerencial.

Pozo, Suárez, & García (2011) las conclusiones a las que se ha llegado es el alto grado de consenso existente entre los participantes consultados por lo que se refiere a la definición de logros entendidos como la consecución de metas u objetivos planificados previamente.

Maureira (2014) arriba a las conclusiones: la dimensión consideración individual tiene efectos directos sobre la satisfacción, inspiración, estimulación intelectual y carisma tienen efectos directos sobre la colaboración.

Peñaloza (2014) arribó a la siguiente conclusión: El estudio realizado sobre habilidades gerenciales del director fortalecen las relaciones interpersonales en el docente.

Hernández (2013) concluyó que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades gerenciales aumentan de forma muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros.

Morales (2002) concluyó, que el liderazgo prevaleciente en las escuelas básicas adscritas al Distrito Escolar N° 01, Municipio Miranda - Falcón, es autocrático, que en algunas ocasiones se perfila *laissez-faire*, lo que afecta la satisfacción laboral de los docentes, pues ambos estilos actúan negativamente en los empleados, produciendo bajo nivel de satisfacción laboral.

Paredes & Paredes (2015) arribaron a la siguiente conclusión; se determina la importancia de la gerencia educativa como estrategia para el mejoramiento de la calidad educativa tomando en cuenta el uso correcto de los recursos materiales, financiero y especialmente del talento humano.

Cuicas (2006) en donde una de sus conclusiones menciona que las habilidades técnicas del director como el trabajo en equipo y la orientación a docente se encuentran fortalecidas, generadas por habilidades efectivas del director.

Inciarte & Gil (2003) los resultados de análisis del contexto revelaron, ausencia y/o desconocimiento por parte de los directores de los principios rectores institucionales, dificultad para llevarlos a la práctica, proceso no sistemático para la toma de decisiones, concepciones disímiles de lo que implica el trabajo cooperativo, entre otros.

Miranda (2003) las conclusiones de este estudio demostraron que: las habilidades de los directores propician la participación de los subordinados, así como el trabajo en equipo.

Aburto (2011) de cuyo resultado más relevante se puede comentar que la relación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo de conflicto obtuvieron calificaciones de medias altas.

Ruiz (2011) llega a la conclusión, que, dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

Velásquez (2008) arribó a la siguiente conclusión; entre los hallazgos conseguidos, se detectó una correlación significativa entre la gestión directiva y la comunicación organizacional.

Reyes (2012) las conclusiones a la que arribo fue que las relaciones humanas positivas permiten que se creen vínculos laborables estables dentro de una organización.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

La educación en la actualidad, a nivel mundial, ha sufrido cambios significativos, asimismo, en Latinoamérica ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo.

La misión de la educación y específicamente en el contexto escolar hace que todos los miembros que, lo conforman, como el personal directivo, administrativo, docente, alumnado, padres y representantes de la comunidad en general en las funciones asignadas que le competen dentro de la organización, asuman desde una perspectiva ética, compromisos y responsabilidades dentro de las mismas.

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas (directores, subdirectores), garantizar el buen funcionamiento, equilibrio y un acorde clima laboral y la eficacia de los logros educativos. Por consiguiente, el éxito del funcionamiento de las escuelas de educación básica, depende en gran parte del gerente educativo; requiriendo de estas ciertas habilidades profesionales y personales para lograr conjuntamente con el personal docente un trabajo en equipo y la consecución de objetivos pertinentes al nivel. En este contexto señala que las habilidades de los administradores para la ejecución, es el resultado de las competencias que poseen. Si los administradores tienen las aptitudes administrativas necesarias tendrán un buen desempeño dentro de la organización que dirigen y serán relativamente exitosos y los que no lo posean tendrán una ejecución pobre y también una falta de éxito relativo, dentro de las mismas. (Aburto, 2011)

Esto supone desafíos para el docente, en términos de revitalizar las habilidades gerenciales que le permita atender las diversas situaciones de la institución escolar, producto de la propia problemática social de su entorno, por lo cual es necesario el esfuerzo real del gerente educativo, así como el desarrollo de la capacidad personal y colectiva con el propósito de socializar y alcanzar la cooperación de todos en la consecución de los objetivos establecidas.

Los gerentes educativos deben estar en una constante búsqueda del conocimiento, actualizarlo y adaptarlo a las necesidades requeridas. Las investigaciones en el campo educativo evidencian que los centros escolares presentan limitaciones tales como: inadecuada planificación, escasa coordinación, poca motivación, toma de decisiones aisladas, entre otras, por lo que es necesario los cambios en la gerencia educativa, así como manifiesta (Gimeno, 2003) la urgente necesidad de modernizar la gestión de la educación en todos los niveles y modalidades del sistema educativo mediante la introducción de conceptos y prácticas que conduzcan a una gerencia para la calidad del proceso pedagógico en función del mejoramiento del desempeño humano.

Por lo que, los directores escolares en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales. Con el fin de la eficacia de los logros educativos de la institución educativa que dirige.

Por lo tanto, surge la necesidad de determinar las habilidades gerenciales de los directores en la eficacia de los logros educativos de las Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Juli - UGEL Chucuito, a partir de los resultados proponer lineamientos para elevar su competitividad y sostenibilidad.

## **2.2 Definición del problema**

### **2.2.1 Problema general**

¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016?

### 2.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales conceptuales de los directores y la eficacia de los logros educativos?
- ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales técnicas de los directores y la eficacia de los logros educativos?
- ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales humanas de los directores y la eficacia de los logros pedagógicos?
- ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros pedagógicos?
- ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros institucionales?

### 2.3 Justificación

En la educación básica peruana no se puede subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la gestión. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso educativo con la finalidad de lograr las metas de una institución con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor.

Para que esta organización pueda estar bien manejada debe contar con potencial humano de óptima preparación, adecuado para ocupar los Puestos directrices en los distintos niveles. Si se quiere que el docente de aula, comprendiendo con este término todos los lugares donde el alumno aprende en forma organizada, alcance los objetivos que la sociedad le ha señalado, es necesario que el Sistema Educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor.

La conducción de las instituciones educativas públicas, muchas veces están en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de dichas instituciones. Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcancen las metas propuestas, por cuanto carecen o poseen poca información o preparación para el manejo del sistema educativo, por lo que, no pueden rendir adecuadamente. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías inherentes al cambio, la toma de

decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente burocráticos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener. Esta imprecisión o cumplimiento a medias del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingencias que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro de las instituciones educativas, es decir los directores escolares deben poseer habilidades gerenciales de líderes y estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.

El estudio que se someterá a consideración, constituirá un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre las habilidades gerenciales del director y su relación con la calidad de conducción de las Instituciones Educativas Primarias del ámbito del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito.

El estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que reflejara con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial, los centros educativos de dicho Distrito.

Asimismo, constituirá la plataforma para próximas investigaciones dado que en la zona se suponen desajustes y deficiencias, pero no se ha develado aun por la base de un estudio sistemático.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en las Instituciones Educativas

Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

#### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar de qué manera se relacionan las habilidades gerenciales conceptuales de los directores y la eficacia de los logros educativos.
- Evaluar en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales técnicas de los directores y la eficacia de los logros educativos.
- Identificar en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales humanas de los directores y la eficacia de los logros educativos.
- Conocer en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros pedagógicos.
- Describir en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros institucionales.

### **2.5 Hipótesis**

#### **2.5.1 Hipótesis general**

Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

#### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- Las habilidades gerenciales conceptuales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales técnicas de los directores se relacionan de manera significativa con la eficacia de los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales humanas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales de los directores se relación significativamente con la eficacia de los logros educativos pedagógicos.
- Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos institucionales.

2.6. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORACIÓN
<b>V.1.</b> Habilidades gerenciales de los directores.	1.1. Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sentido de pertenencia a la organización.</li> <li>○ Toma de decisiones.</li> <li>○ Intercambio de experiencias.</li> <li>○ Desarrollo de la creatividad.</li> </ul>	Nunca (0) Casi nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	1.2. Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orientación al docente.</li> <li>○ Manejo de programas.</li> <li>○ Realización de planes.</li> <li>○ Trabajo en equipo.</li> </ul>	
	1.3. Humanas y sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manejo de comunicación.</li> <li>○ Relaciones interpersonales.</li> <li>○ Manejo de conflictos.</li> <li>○ Desarrollo de la motivación.</li> </ul>	
<b>V.2.</b> Eficacia de los logros educativos	2.1. Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de aprendizajes</li> <li>• Logro a nivel de las capacidades del docente</li> <li>• Logro del nivel curricular.</li> </ul>	
	2.2. Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de los propósitos del PEI</li> <li>• Compromiso docente</li> <li>• Logro en los equipos de docentes.</li> <li>• Impacto social en la comunidad.</li> </ul>	

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio responde al tipo de investigación descriptivo correlacional, a través del cual se obtuvo información acerca del grado de relación existente entre las habilidades gerenciales del director y la eficacia de los logros educativos de las instituciones educativas del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito Juli, en el año 2016. Para tal efecto Hernández, Baptista, & Fernández, (2010) señalan “que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, importancia de personas, grupos comunidades, o cualquier otro fenómeno sometido a análisis”.

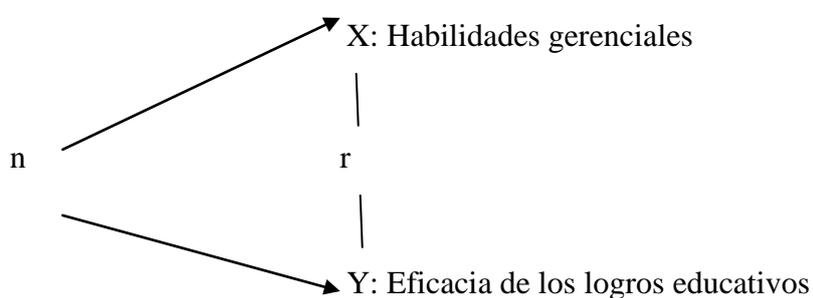
En cuanto a los estudios correlacionales expresan los autores antes mencionados, que tienen como propósito medir el grado de correlación que existe entre dos o más variables de un contexto particular, en los mismos sujetos y donde su utilidad o propósito principalmente es saber cómo se pueden comportar un concepto o variante, conociendo el comportamiento de la primera variable u otra variable relacionada, es decir la relación existente entre una variable con respecto a la otra. Así esta investigación se medirá la relación de las habilidades gerenciales de los directores y como esta afecta la eficacia del logro de los aprendizajes de las instituciones educativas del distrito de Juli. Así mismo Mejía (2008) refiere que se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores.

### 3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación es correlacional de tipo no experimental, pues se centró en el estudio de las variables en un momento dado y en un ambiente natural.

Hernández et al., (2010), refieren que, en la investigación no experimental, se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El esquema gráfico de la investigación se muestra a continuación:



### 3.2 Lugar de estudio

El trabajo de investigación se realizó con todos los docentes y directores de las Instituciones Educativas Primarias del ámbito del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

Para la investigación se seleccionó como población de interés, a los directores, y docentes de aula, quienes laboran en las Instituciones Educativas Primarias, del distrito de Juli, pertenecientes a la UGEL Chucuito. De tal forma que la población se asume en esta investigación compartiendo el criterio de Mejía (2008) como “el universo sobre el cual se generalizan los resultados de estudio”.

Tabla 2

## Población

I.E.P. DEL DISTRITO	Nº DE DIRECTORES	Nº DE DOCENTES	TOTAL
70 196 Antonio Cleto Claros Riva – Juli	1	6	7
71 003 “DEV” Glorioso 892 – Juli	1	2	3
70 213 Suancata	1	2	3
70 202 Collpajahuira	1	2	3
70 173 Glorioso 890	1	6	7
71 003 Glorioso 892	1	6	7
71 552 Hector Estrada Serrano – Juli	1	6	7
70 680 Chucasuyo	1	1	2
70 192 Sihuayro	1	2	3
70 679 Challapampa Pueblo	1	6	7
70 231 Chachacumani	1	2	3
70 203 Caspa	1	6	7
70 212 Santiago	1	6	7
70 618 Kajje	1	2	3
70 175 San Juan Bosco – Juli	1	4	5
70 724 Santiago Thiri	1	2	3
70 177 Molino	1	2	3
70 717 Pucara Sullicani	1	1	2
70 716 Palermo Rio Salado	1	3	4
71 551 Huallatiri Central	1	1	2
70 209 Queruma	1	1	2
70 668 Ancohaque	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>92</b>

Fuente: Registro de Instituciones educativas primarias del distrito Juli, Unidad de Gestión

Educativa Local CHUCUITO – JULI.

### 3.3.2 Muestra

Como la población es reducido, se tomó en su totalidad para la muestra.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, aplicadas a 22 directores y 70 docentes, con la finalidad de recolectar datos tal como se dan en un contexto dado en la muestra investigada. Los ítems correspondientes a las variables son de elaboración propia.

El cuestionario fue aplicado a la muestra de la investigación a docentes y directores pertenecientes a las instituciones educativas primarias del distrito de Juli, cuyos reactivos (afirmaciones) están redactados para identificar las habilidades del director y la eficacia de los logros educativos. El cuestionario se respondió a través de una escala tipo Likert.

- **Técnicas:**  
Encuestas
- **Instrumento:**  
El cuestionario

### 3.5 Plan de recolección de datos

En la presente investigación, para el recojo de información se siguió el siguiente plan:

- Previa orientación a los encuestados, se entregó el material de escritorio como los lapiceros y hojas (instrumentos) conteniendo una serie ordenada y coherente de afirmaciones con claridad, precisión y objetividad, las que serán respondidas de igual modo.
- Las afirmaciones (proposiciones) para el cuestionario se elaboró en atención a las variables, dimensión del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores que se han derivado de ellas, inclusive sin perder de vista cada una de las hipótesis, problemas y objetivos específicos del trabajo de investigación.
- Se presenta cada afirmación en el cuestionario y pidiendo a los sujetos investigados que exterioricen su criterio u opinión, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

### 3.6 Plan de tratamiento de datos

Recolectados los datos, una vez aplicada la encuesta se procedió al análisis de la determinar el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

Por otro lado, este análisis de resultados se determinó a través del paquete SPSS, donde se calculará el coeficiente de Pearsn ( $r$ ), considerando las puntuaciones obtenidas en ambas variables del estudio, de acuerdo a lo expresado por Hernández y Col. (2000).

El tratamiento estadístico en general se concretizó a través de la determinación de frecuencias absolutas ( $fa$ ) y relativas ( $fr$ ) y al cálculo de medias ponderadas. Los resultados se tabularon en tablas y gráficos por indicadores, dimensiones y variables.

### **3.7 Plan de análisis e interpretación de datos**

Según Sierra Bravo (2008) el análisis e interpretación tiene un alcance científico, pues el primero busca hacer explícitas las propiedades, notas y rasgos de todo tipo; con relación a las variables estudiadas, estas derivan información que se procesa en tablas, las cuales consideran los porcentajes obtenidos, mientras que la interpretación determina la significación y alcance de dichas propiedades y rasgos.

En tal sentido, el análisis e interpretación de los datos aportados por el personal directivo y docente, se ejecutó de manera porcentual, lo cual permitió explicar el comportamiento de los resultados en tablas numéricas. Por su parte la interpretación ofreció un carácter cuantitativo y cualitativo por transformar los datos numéricos presentados en tablas enunciadas de carácter estadístico. En este sentido, el análisis constituyó la fase fundamental del proceso de confrontación de la realidad estudiada con la teorización.

En consecuencia, el análisis se desarrolló interpretando todas las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado por cada indicador de ambas variables.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se analiza y discute los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos son expuestos siguiendo el orden de presentación de las variables, habilidades gerenciales del director y la eficacia de los logros educativos, sus dimensiones e indicadores, así mismo, su respectiva relación.

El análisis se desarrolla interpretando todas las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado, presentado por indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas construidas para tal fin. Asimismo, se expresa la opinión del investigador con bases teóricas analizadas, las cuales, finalmente llevaron a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con la finalidad de suministrar una información científica para construir con el desarrollo de las habilidades gerenciales del director y la eficacia de los logros educativos.

Entre los hallazgos se concuerda con los antecedentes de investigación en cuyo trabajo se menciona, que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con otras variables como satisfacción laboral, clima institucional, buena organización entre otros. Así mismo como se determinó en el presente trabajo que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con los logros educativos. Por lo que se deduce que los gerentes siempre deben emplear sus habilidades tanto conceptuales, técnicas y humanas para obtener logros para el bien común.

#### 4.1 Resultados

En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos en las variables dadas de acuerdo a los objetivos planteados.

4.1.1 Resultados de las habilidades gerenciales de los directores

Tabla 3

*Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales conceptuales de los directores*

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL					
	DIR	DOC	DIR	DOC	T	DIR	DOC	T	DIR	DOC	T	DIR	DOC	T		
SENTIDO DE PERTENENCIA	0	1	0	3	3	0	27	27	6	17	23	16	22	38	70	92
TOMA DE DECISIONES	0	3	0	4	4	3	29	32	11	18	29	8	16	24	70	92
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	0	3	0	7	7	3	27	30	12	20	32	7	14	21	70	92
DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD	0	2	0	8	8	2	24	26	11	21	32	9	15	23	70	92
<b>PROM.</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>70</b>	<b>92</b>
%	0%	3%	0%	8%	6%	9%	39%	31%	45%	27%	31%	45%	24%	29%	100%	100%
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

Fuente: Resultado de las encuestas

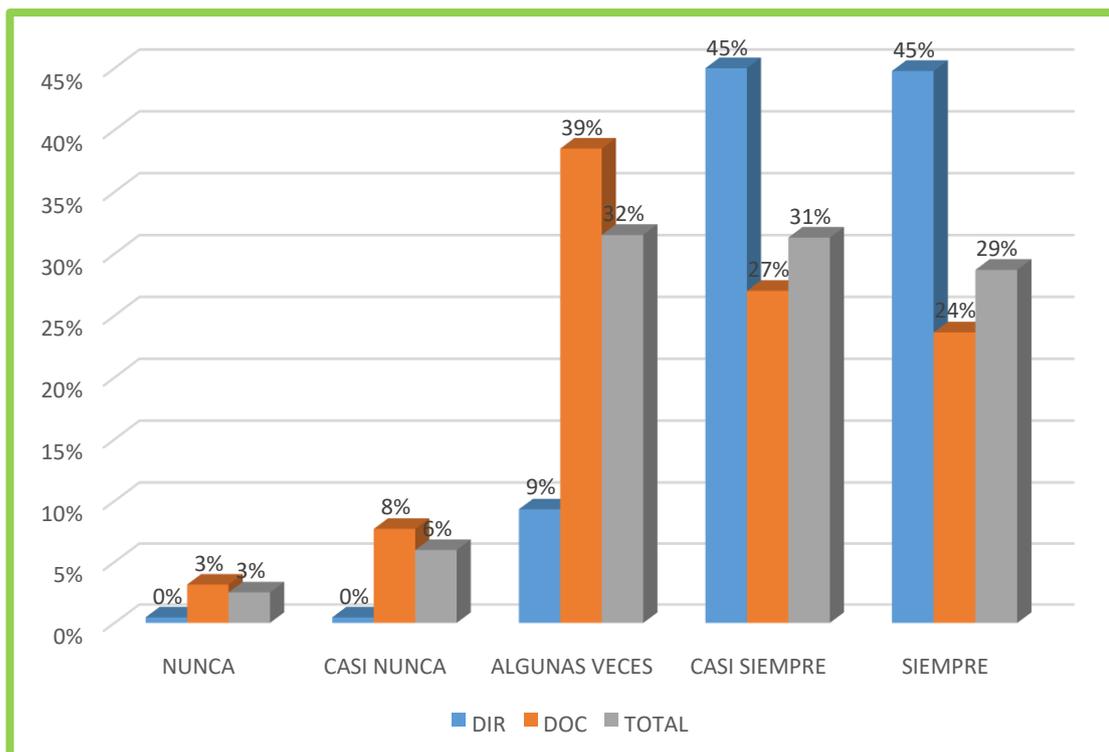


Figura 1. Porcentaje de las habilidades gerenciales conceptuales de los directores

Fuente: Tabla 3

En la tabla 3 y figura 1 se observa los promedios de las habilidades gerenciales conceptuales de los directores y teniendo la escala cualitativa se tienen los siguientes resultados; En la escala de SIEMPRE existen habilidades conceptuales, se tiene un promedio de 10 en los directores, un número de 17 en los docentes, haciendo un total de 27 que representa al 29%; En la escala de CASI SIEMPRE existen habilidades conceptuales, se tiene un promedio de 10 en los directores, un número de 19 en los docentes, haciendo un total de 29 que representa al 31%; En la escala de ALGUNAS VECES existen habilidades conceptuales, se tiene un promedio de 2 en los directores, un número de 27 en los docentes, haciendo un total de 29 que representa al 31%; En la escala de CASI NUNCA existen habilidades conceptuales, solo se tiene un número de 5 en los docentes siendo el total y representa al 8%; En la escala de NUNCA existen habilidades conceptuales, solo se tiene la cantidad de 2 en los docentes siendo el total y representa al 3%.

Estos resultados muestran que los directores afirman en su mayoría que, si tienen habilidades gerenciales conceptuales, mientras la mayoría de docentes indican que solo algunas veces los directores emplean habilidades conceptuales en el trabajo educativo.

Tabla 4

*Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales técnicas de los directores*

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL				
	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT					
ORIENTACIÓN DOCENTE	2	2	0	6	0	26	13	21	34	9	16	25	22	70	92
MANEJO DE PROGRAMAS	3	4	0	8	4	25	10	22	31	8	11	20	22	70	92
REALIZACIÓN DE PLANES	0	1	0	4	1	29	13	19	32	8	17	25	22	70	92
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	0	7	3	29	11	13	24	8	19	26	22	70	92
<b>PROM.</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>92</b>
<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>39%</b>	<b>53%</b>	<b>27%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de las encuestas

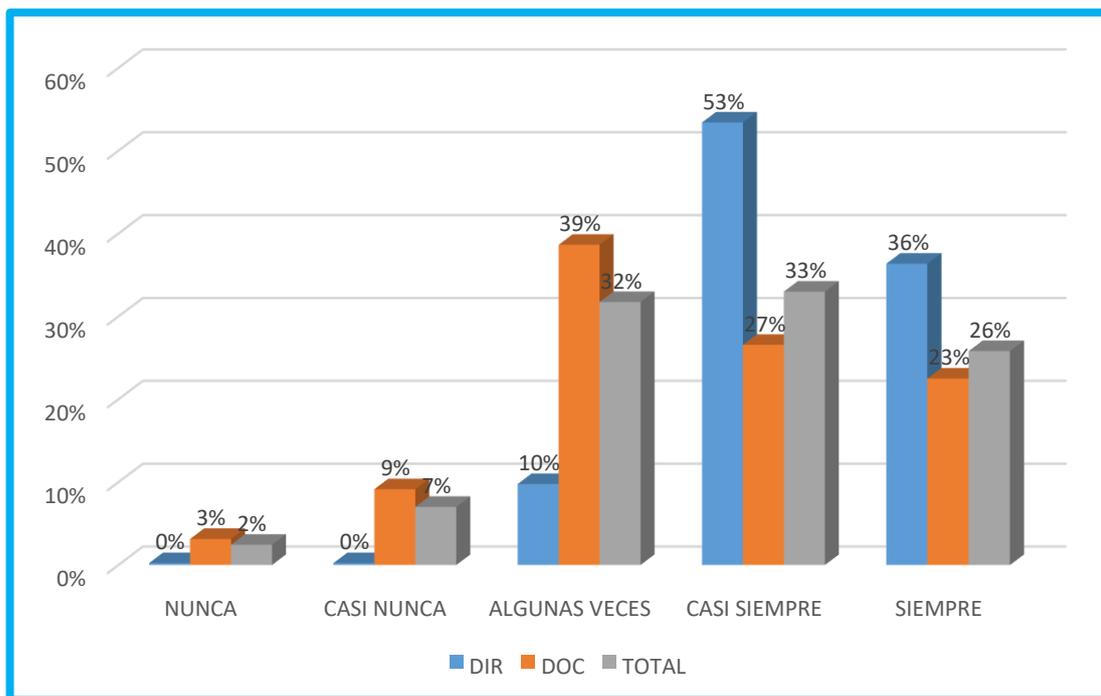


Figura 2. Porcentaje de las habilidades gerenciales técnicas de los directores

Fuente: Tabla 4

En la tabla 4 y figura 2, se observa los promedios de las habilidades gerenciales técnicas de los directores y teniendo en cuenta la escala cuantitativa se tiene los siguientes resultados: En la escala de SIEMPRE existen habilidades técnicas, se tiene un promedio de 8 en los directores, y un promedio de 16 en docentes, haciendo un total de 24 que representa el 26%; En la escala de CASI SIEMPRE existen habilidades técnicas, se tiene un promedio de 12 en los directores, un número de 19 en los docentes, haciendo un total de 31, que representa al 33%; En la escala de ALGUNAS VECES existen habilidades técnicas, se tiene un promedio de 2 en los directores, un número de 27 en los docentes, haciendo un total de 29, que representa al 32%; En la escala de CASI NUNCA existen habilidades técnicas, solamente se tiene un número de 6 en los docentes, que representa al 7%; En la escala de NUNCA existen habilidades técnicas, solo se tiene un número de 2 en los docentes, siendo el total y representa al 2%. Estos resultados muestran que los directores aseguran en su mayoría que casi siempre emplean habilidades gerenciales técnicas, mientras la mayoría de docentes indican que solo algunas veces sus directores emplean habilidades técnicas en su institución educativa. Donde los docentes en su mayoría califican que solo algunas veces sus directores realizan orientaciones al docente, acompañamiento adecuado para la mejora de la práctica educativa.

Tabla 5

*Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales humanas y sociales de los directores*

ITEMS	NUNCA		CASINUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL						
	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT					
MANEJO DE LA COMUNICACIÓN	2	3	1	7	8	1	26	27	8	18	26	12	17	29	22	70	92
RELACIONES INTERPERSONALES	0	1	0	7	7	1	28	29	10	17	28	11	16	27	22	70	92
MANEJO DE CONFLICTOS	1	2	0	6	6	1	30	31	10	17	27	11	15	25	22	70	92
DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN	0	4	0	7	7	1	24	24	10	16	26	11	19	30	22	70	92
<b>PROM.</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>92</b>
%	1%	3%	1%	10%	8%	3%	39%	30%	45%	24%	29%	50%	24%	30%	100%	100%	100%

Fuente: Resultado de las encuestas

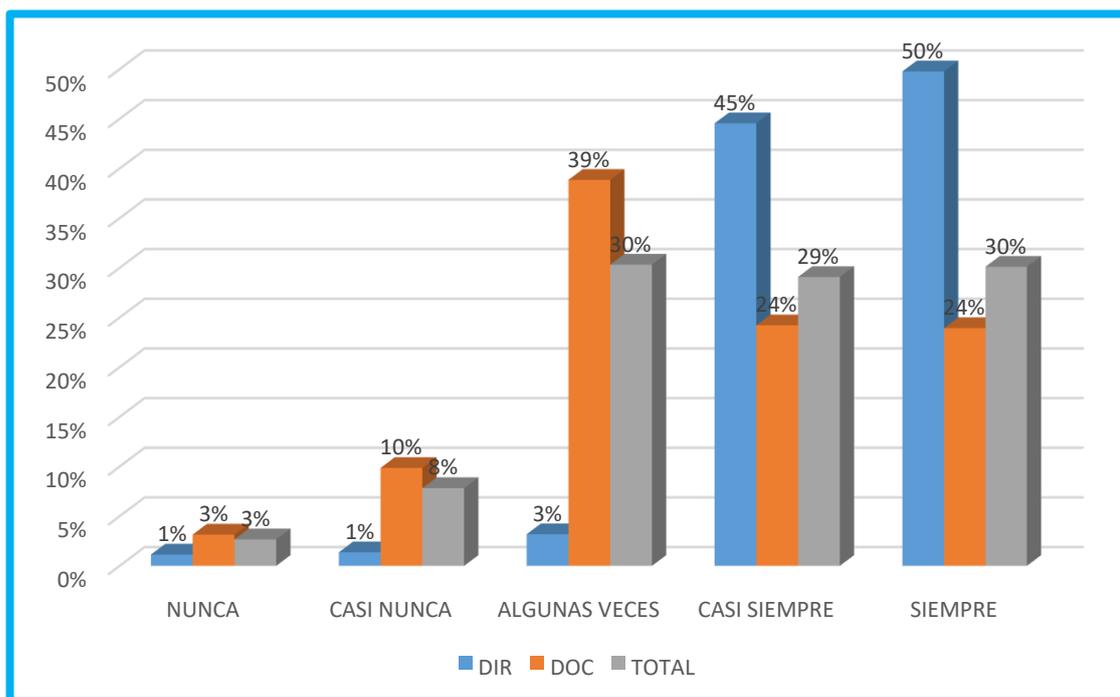


Figura 3. Porcentaje de las habilidades gerenciales humanas y sociales de los directores

Fuente: Tabla 5

En la tabla 5 y figura 3, se observa los promedios de las habilidades gerenciales humanas de los directores y teniendo en cuenta la escala cuantitativa se tiene los siguientes resultados: En la escala de SIEMPRE existen habilidades humanas, se tiene un promedio de 11 en los directores, y un promedio de 17 en docentes, haciendo un total de 28, que representa el 30%; En la escala de CASI SIEMPRE existen habilidades humanas, se tiene un promedio de 10 en los directores, un número de 17 en los docentes, haciendo un total de 27, que representa al 29%; En la escala de ALGUNAS VECES existen habilidades humanas, se tiene un promedio de 1 en los directores, un número de 27 en los docentes, haciendo un total de 28, que representa al 30%; En la escala de CASI NUNCA existen habilidades humanas, solamente se tiene un número de 7 en los docentes, que representa al 8%; En la escala de NUNCA existen habilidades humanas, solo se tiene un número de 2 en los docentes, siendo el total y representa al 3%.

Estos resultados muestran que los directores afirman en su mayoría que siempre emplean habilidades gerenciales humanas, mientras la mayoría de docentes indican que solo algunas veces los directores emplean habilidades humanas, lo que refiere que solo algunas veces practican la empatía, no existe una adecuada comunicación asertiva que les permita expresar sus sentimientos, además solo algunas veces se establece una colaboración

mutua para establecer relaciones, una atención personal individual para evadir conflictos, solo algunas veces motiva a su personal para el trabajo pedagógico.

Tabla 6

*Frecuencia y porcentaje de las habilidades gerenciales de los directores*

Indicadores	Habilidades conceptuales		Habilidades técnicas		Habilidades humanas sociales		Promedio y general	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Siempre</b>	27	29%	24	26%	28	30%	26	29%
<b>Casi siempre</b>	29	32%	31	34%	27	29%	29	32%
<b>Algunas veces</b>	29	32%	29	32%	28	30%	29	31%
<b>Casi nunca</b>	5	5%	6	7%	7	8%	6	7%
<b>Nunca</b>	2	2%	2	2%	2	2%	2	2%
<b>TOTAL</b>	92	100%	92	100%	92	100%	92	100%

Fuente: Resultado de las encuestas

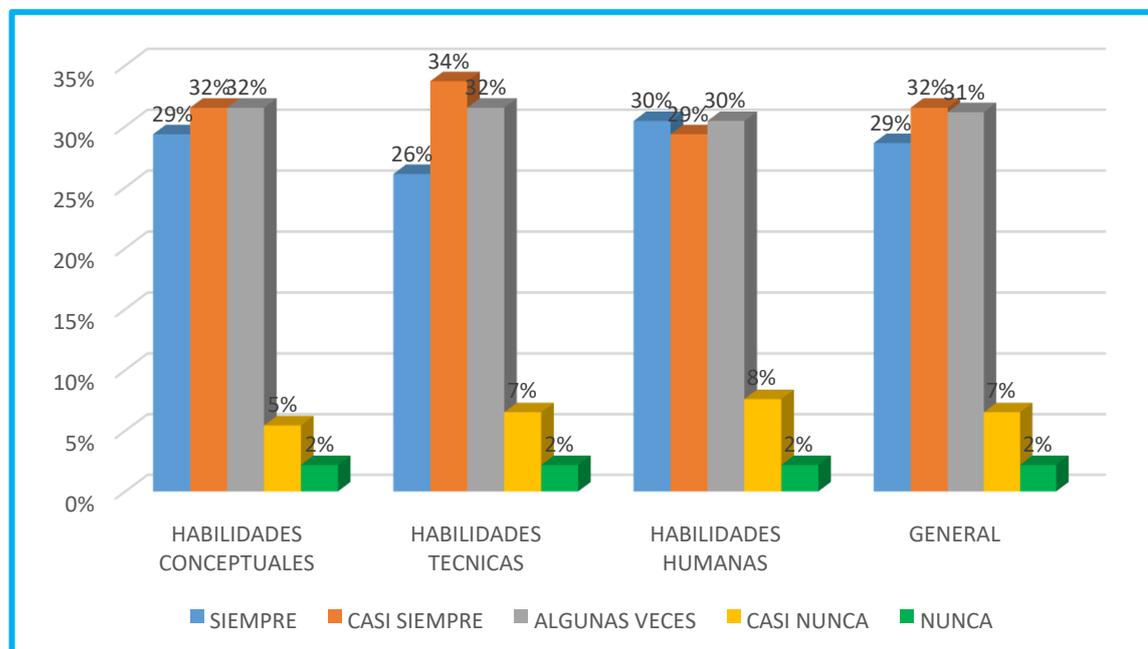


Figura 4. Porcentaje de las habilidades gerenciales de los directores

Fuente: Tabla 6

En la tabla 6 y figura 4, se observa la frecuencia y porcentaje obtenidos de los promedios de las habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas y sociales de los directores y teniendo en cuenta la escala cualitativa, se tiene los siguientes resultados: En la escala de SIEMPRE existen habilidades conceptuales, técnicas, y humanas, se tiene un promedio de 26, que representa el 29%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que siempre se aplican las habilidades gerenciales en las instituciones educativas; En la escala de CASI SIEMPRE existen habilidades conceptuales, técnicas, y humanas, se tiene un promedio de 29, que representa el 32%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que casi siempre se emplean las habilidades gerenciales en las instituciones educativas; En la escala de ALGUNAS VECES existen habilidades conceptuales, técnicas, y humanas, de igual forma se tiene un promedio de 29, que representa el 31%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que solo algunas veces se aplican las habilidades gerenciales en las instituciones educativas; En la escala de CASI NUNCA existen habilidades conceptuales, técnicas, y humanas, se tiene un promedio de 6, que representa el 7%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que casi nunca se aplican las habilidades gerenciales en las instituciones educativas; En la escala de NUNCA existen habilidades conceptuales, técnicas, y humanas, se tiene un promedio de 2, que representa el 2%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que nunca se aplican las habilidades gerenciales en las instituciones educativas.

Estos resultados generales muestran que los directores y docentes afirman en su mayoría que casi siempre los directores emplean habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas en su labor educativa, seguido por la escala algunas veces y siempre. Mientras en una minoría afirman que no existen habilidades gerenciales de los directores calificando con las escalas de casi nunca y nunca.

4.1.2 Resultados de la eficacia de los logros educativos

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de los logros educativos pedagógicos

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL					
	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT	DIR	DOCT				
LOGROS DE APRENDIZAJES	0	0	1	1	2	33	36	10	19	29	9	17	26	70	92	
LOGROS A NIVEL DE LAS CAPACIDADES DEL DOCENTE	0	0	1	4	5	4	37	10	16	26	7	17	24	22	70	92
LOGROS A NIVEL CURRICULAR	0	0	0	2	2	1	33	12	15	27	9	21	30	22	70	92
<b>PROM.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>92</b>
<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>47%</b>	<b>38%</b>	<b>50%</b>	<b>24%</b>	<b>31%</b>	<b>36%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de las encuestas

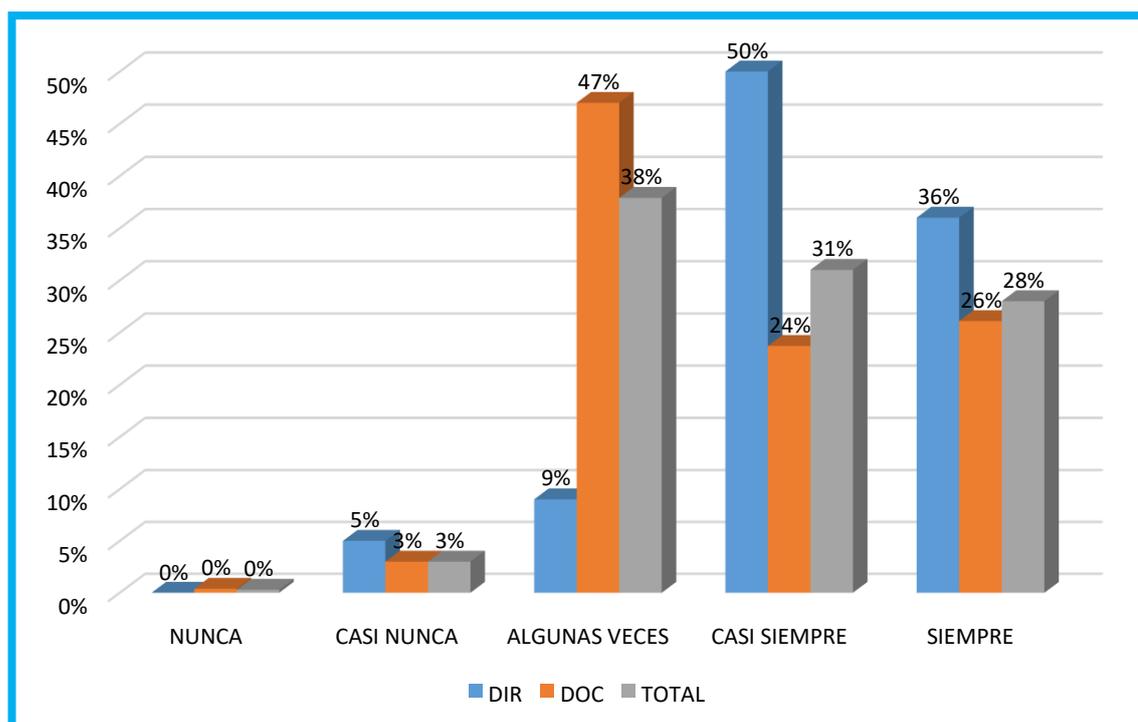


Figura 5. Porcentaje de logros educativos pedagógicos

Fuente: Tabla 7

En la tabla 7 y figura 5, se observa los promedios de los logros educativos pedagógicos y teniendo en cuenta la escala cualitativa se tiene los siguientes resultados: En la escala de SIEMPRE existen los logros educativos pedagógicos, se tiene un promedio de 8 en los directores, y un promedio de 18 en docentes, haciendo un total de 26, que representa el 28%; En la escala de CASI SIEMPRE existen los logros educativos pedagógicos, se tiene un promedio de 11 en los directores, un número de 17 en los docentes, haciendo un total de 28, que representa al 31%; En la escala de ALGUNAS VECES existen los logros educativos pedagógicos, se tiene un promedio de 2 en los directores, un número de 33 en los docentes, haciendo un total de 35, que representa al 38%; En la escala de CASI NUNCA existen los logros educativos pedagógicos, solamente se tiene un número de 1 en los directores y la cantidad de 2 en los docentes, haciendo el total de 3, que representa al 3%; En la escala de NUNCA existen los logros educativos pedagógicos, ningún docente ni director afirmó esta escala.

Estos resultados muestran que los directores afirman en su mayoría que casi siempre existe logros educativos pedagógicos, mientras la mayoría de docentes indican que solo algunas veces se pueden ver logros educativos pedagógicos en el trabajo educativo.

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de los logros educativos institucionales*

ITEMS	NUNCA		CASI NUNCA		ALGUNAS VECES		SIEMPRE		TOTAL						
	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC	DIR	DOC					
COMPROMISO DOCENTE	0	1	1	0	1	1	1	1	20	9	25	34	22	70	92
LOGROS EN EQUIPOS DE DOCENTES	0	3	3	0	4	3	29	32	10	16	18	27	22	70	92
IMPACTO SOCIAL DE LA COMUNIDAD	0	2	2	0	5	2	32	35	12	14	16	24	22	70	92
<b>PROM.</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>92</b>
<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>46%</b>	<b>37%</b>	<b>50%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de las encuestas

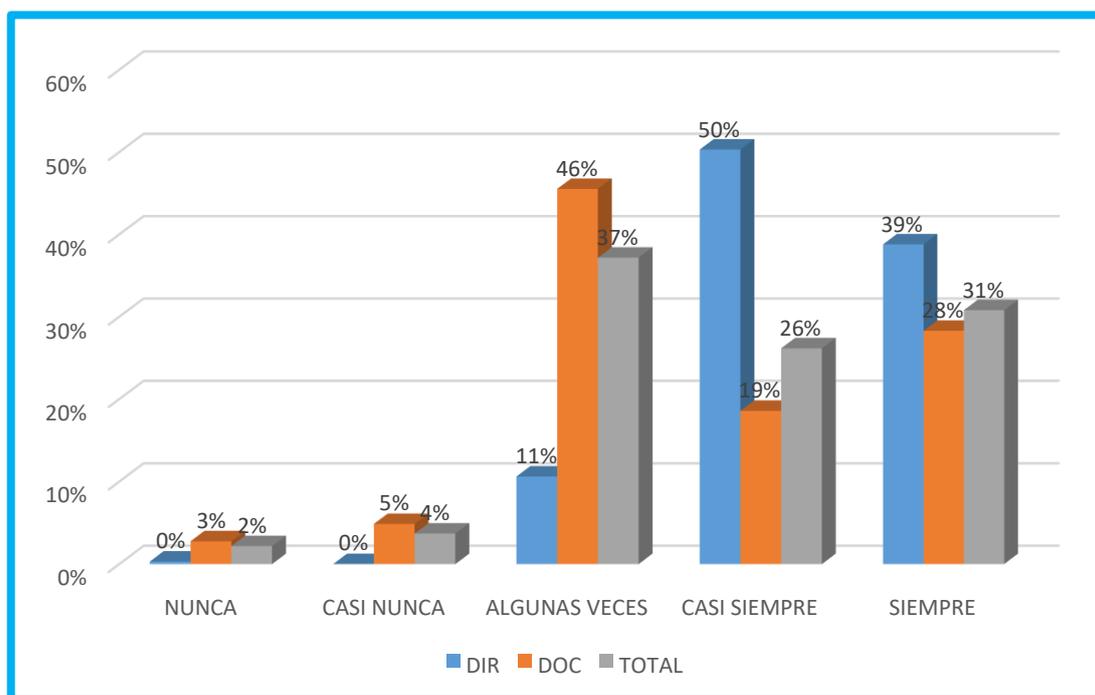


Figura 6. Porcentaje de los logros educativos institucionales

Fuente: Tabla 8

En la tabla 8 y figura 6, se observa los promedios de los logros educativos institucionales y teniendo en cuenta la escala cualitativa se tiene los siguientes resultados: En la escala de SIEMPRE existen los logros educativos institucionales, se tiene un promedio de 9 en los directores, y un promedio de 20 en docentes, haciendo un total de 29, que representa el 31%; En la escala de CASI SIEMPRE existen los logros educativos institucionales, se tiene un promedio de 11 en los directores, un número de 13 en los docentes, haciendo un total de 24, que representa al 26%; En la escala de ALGUNAS VECES existen los logros educativos institucionales, se tiene un promedio de 2 en los directores, un número de 32 en los docentes, haciendo un total de 34, que representa al 37%; En la escala de CASI NUNCA existen los logros educativos institucionales, solamente se tiene la cantidad de 3 en los docentes, que representa al 4%; En la escala de NUNCA existen los logros educativos institucionales, solamente se tiene la cantidad de 2 en los docentes, que representa al 2%.

Estos resultados muestran que los directores afirman en su mayoría que casi siempre existe logros educativos institucionales, mientras la mayoría de docentes indican que solo algunas veces se pueden ver logros educativos institucionales en el trabajo educativo.

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de la eficacia de los logros educativos pedagógicos e institucionales*

INDICADORES	LOGROS EDUCATIVOS PEDAGÓGICOS		LOGROS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES		PROMEDIO GENERAL	
	N	%	N	%	N	%
SIEMPRE	26	29%	29	32%	28	30%
CASI SIEMPRE	28	30%	24	26%	26	28%
ALGUNAS VECES	35	38%	34	37%	35	38%
CASI NUNCA	3	2%	3	3%	3	3%
NUNCA	0	0%	2	2%	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de las encuestas

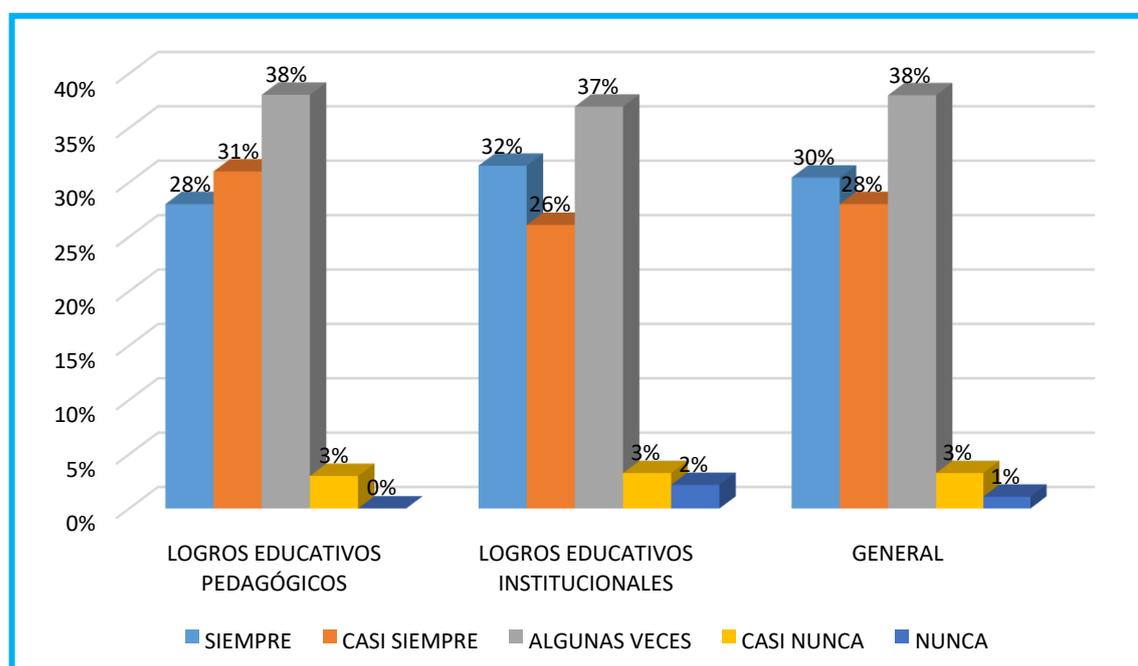


Figura 7. Porcentaje de la eficacia de los logros educativos e institucionales

Fuente: Tabla 9

En la tabla 9 y figura 7, se observa la frecuencia y porcentaje obtenido de los promedios de la eficacia de los logros educativos pedagógicos, así como de los logros educativos institucionales y teniendo en cuenta la escala cualitativa, se tiene los siguientes resultados: En la escala de SIEMPRE existen eficacia los logros educativos pedagógicos, así como de los logros educativos institucionales, se tiene un promedio general de 28, que representa el 30%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que siempre existe logros educativos pedagógicos e institucionales; En la escala de CASI SIEMPRE existen eficacia de los logros educativos pedagógicos, así como logros educativos institucionales, se tiene un promedio general de 26, que representa el 28%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que casi siempre se obtienen logros educativos pedagógicos e institucionales; En la escala de ALGUNAS VECES existe eficacia de logros educativos pedagógicos, así como logros educativos institucionales, se tiene un promedio general de 35, que representa el 38%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que solo algunas veces se tiene la eficacia de logros educativos pedagógicos e institucionales; En la escala de CASI NUNCA existe eficacia de logros educativos pedagógicos, así como logros educativos institucionales, obteniendo de tal forma un promedio general de 3, que representa el 3%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que casi nunca se tiene la eficacia de logros educativos pedagógicos e institucionales; En la escala de NUNCA existe eficacia de logros educativos pedagógicos ni logros educativos institucionales, obteniendo de tal forma un promedio general de 1, que representa el 1%. Porcentaje entre docentes y directores que afirman que nunca se tiene la eficacia de logros educativos pedagógicos ni institucionales.

Estos resultados muestran que los directores y docentes afirman en su mayoría que solo algunas veces existen logros educativos pedagógicos, así como institucionales, seguidos por las escalas de siempre y casi siempre, mientras la minoría indica que casi nunca y nunca se dan logros educativos en sus instituciones educativas.

#### **4.1.3 Correlación de la hipótesis general**

A continuación, se muestra los resultados de las dos variables en estudio; habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos, con la finalidad de hallar el nivel de correlación que muestran ambas variables.

Representados con “X” para la variable las Habilidades Gerenciales de los directores y “Y” la eficacia de los logros educativos; del cuadro se desprende los resultados que se reemplazara a la fórmula planteada.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Grados de correlaciones según Sancho (2014) **DESICIÓN:**

-1.00 = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”) -0.90 =

Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

**0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.**

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta.

Tabla 10

*Correlación entre las habilidades gerenciales de los directores con la eficacia de los logros educativos*

Correlación			
		<b>HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES</b>	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>
<b>HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES</b>	Correlación	1	0,952**
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	92	92
<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>	Correlación	0,952**	1
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	92	92

Fuente: Elaboración propia.

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,952\*\* de Correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

Estos resultados indican que, a mayor aplicación de las habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas de los directores de las instituciones educativas, mayor eficacia de los logros educativos se tendrá.

4.1.4 Correlación de las hipótesis específicas

Tabla 11

*Correlación entre las habilidades gerenciales conceptuales de los directores con la eficacia de los logros educativos*

Correlación			
	<b>HABILIDADES GERENCIALES CONCEPTUALES DE LOS DIRECTORES</b>	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>	
<b>HABILIDADES GERENCIALES CONCEPTUALES DE LOS DIRECTORES</b>	Correlación de Pearson	1	0,955**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	92	92
	Correlación de Pearson	0,955**	1
<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	92	92

Fuente: Elaboración propia.

Resolviendo la fórmula se obtuvo un **0,955\*\*** de correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales conceptuales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

Tabla 12

*Correlación entre las habilidades gerenciales técnicas de los directores con la eficacia de los logros educativos*

Correlación		
	<b>HABILIDADES GERENCIALES TÉCNICAS DE LOS DIRECTORES</b>	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>
HABILIDADES GERENCIALES TÉCNICAS DE LOS DIRECTORES	Correlación de Pearson	0,940**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	92
	Correlación de Pearson	0,940**
EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS	Sig. (bilateral)	0,000
	N	92
	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,940\*\* de Correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales técnicas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

Tabla 13

*Correlación entre las habilidades gerenciales humanas de los directores con la eficacia de los logros educativos*

Correlación		
	<b>HABILIDADES GERENCIALES HUMANAS DE LOS DIRECTORES</b>	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS</b>
HABILIDADES GERENCIALES HUMANAS DE LOS DIRECTORES	Correlación de Pearson	0,960**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	92
	Correlación de Pearson	0,960**
EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS	Sig. (bilateral)	0,000
	N	92
	Correlación de Pearson	1
	N	92

Fuente: Elaboración propia.

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,960\*\* de Correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales humanas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

Tabla 14

*Correlación entre las habilidades gerenciales de los directores con la eficacia de los logros educativos pedagógicos*

Correlación			
	<b>HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES</b>	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS PEDAGÓGICOS</b>	
<b>HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES</b>	Correlación de Pearson	1	0,958**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	92	92
	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS PEDAGÓGICOS</b>	Correlación de Pearson	0,958**
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	92	92

Fuente: Elaboración propia.

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,958\*\* de Correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos pedagógicos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

Tabla 15

*Correlación entre las habilidades gerenciales de los directores con la eficacia de los logros educativos institucionales*

Correlación			
		<b>HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES</b>	<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES</b>
<b>HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES</b>	Correlación de Pearson	1	0,953**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	92	92
<b>EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES</b>	Correlación de Pearson	0,953**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	92	92

Fuente: Elaboración propia.

Resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,953\*\* de Correlación positiva muy fuerte lo que quiere indicar que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos institucionales en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.

#### 4.2 Discusiones

Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016. Esto debido a que resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,952\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial mejores serán los logros educativos.

mientras tanto Thieme (2005) también resalta una importante conclusión en relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes, y la dimensión de influencia idealizada, atributo y comportamiento. Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático.

Cuicas (2006) menciona que las habilidades técnicas del director como el trabajo en equipo y la orientación a docentes se encuentran fortalecidas, generadas por habilidades efectivas del director. Fortaleciendo la conclusión del mencionado autor, en esta investigación concluimos también que las habilidades gerenciales conceptuales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, ya que aplicando la fórmula se obtuvo un 0,955\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial conceptual mejores serán los logros educativos.

Licda (2007) concluyó que las habilidades gerenciales que desarrollan para la planificación de proyectos educativos presentan rasgos de mediana y poca efectividad. Mientras en nuestra investigación las habilidades gerenciales técnicas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, puesto que resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,940\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial técnica mejores serán los logros educativos.

Las habilidades gerenciales humanas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, ya que aplicando la fórmula se obtuvo un 0,960\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial humana mejores serán los logros educativos. Mientras tanto Gamarra (2011) llegó a la conclusión, como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta que los estilos de Gestión de los Directores se relacionan con la Calidad de la Conducción de las Instituciones Educativas de ex Variante Técnica de la UGEL N° 03 de Lima. Se halló una correlación, directa y significativa, de 0.976. Por lo tanto, los directores deben de

estar bien en sus habilidades gerenciales humanas, y que de ellos dependerán los logros que puedan obtener sus instituciones educativas.

Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos pedagógicos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, Esto debido a que resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,958\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial mejores serán los logros educativos pedagógicos. Mientras tanto los investigadores Pozo, Suárez, & García (2011) concluyeron que hay un el alto grado de consenso existente entre los participantes consultados por lo que se refiere a la definición de logros entendidos como la consecución de metas u objetivos planificados previamente.

Sorados (2010) concluye que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones Educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influencio en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico. Mientras tanto en nuestra investigación concluimos que las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos institucionales en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, demostrando con la fórmula un 0,953\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial mejores serán los logros educativos pedagógicos. De la cual podemos manifestar que con el investigador Sorados nos acercamos en el porcentaje de nuestros resultados.

## CONCLUSIONES

- Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016. Esto debido a que resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,952\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial mejores serán los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales conceptuales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, ya que aplicando la fórmula se obtuvo un 0,955\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial conceptual mejores serán los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales técnicas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, puesto que resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,940\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que, a mayor habilidad gerencial técnica, mejores serán los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales humanas de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, ya que aplicando la fórmula se obtuvo un 0,960\*\* Correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial humana mejores serán los logros educativos.
- Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos pedagógicos en las Instituciones Educativas Primarias

del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, Esto debido a que resolviendo la fórmula se obtuvo un 0,958\*\* correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial mejores serán los logros educativos pedagógicos.

- Las habilidades gerenciales de los directores se relacionan significativamente con la eficacia de logros educativos institucionales en las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016, demostrando con la fórmula un 0,953\*\* correlación positiva muy fuerte, lo que quiere decir que a mayor habilidad gerencial mejores serán los logros educativos pedagógicos.

## RECOMENDACIONES

- A Los directores de las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Juli, y de otros distritos, en su gestión deben considerar no solo los intereses generales propios de la institución educativa, sino también la percepción que cada miembro tiene en su tarea educativa, a fin de que los mismos se sientan comprometidos holísticamente con la Institución Educativa.
- A los directores, que empleen sus habilidades conceptuales cuando se requiera, tales como ser competente en su labor como director, tomar decisiones por consenso, promover que los docentes sean innovadores, entre otros.
- A los directores, se les recomienda emplear sus habilidades gerenciales técnicas y ser como un gestor, un guía en el trabajo en equipo, manejo de programas, implementar proyectos innovadores, entre otros.
- Además de poner en práctica sus habilidades gerenciales conceptuales y técnicas, también debería aplicar sus habilidades humanas llevando una comunicación asertiva, generar confianza en los docentes, siendo empáticos y de tal forma concretar exitosamente objetivos comunes en la institución educativa.
- Se sugiere a los docentes un apoyo mutuo entre equipos de trabajo y apoyo al director, poniendo en práctica sus habilidades personales, para la solución de diversas situaciones.
- A los organizadores de los cursos de capacitación, que no solo se desarrollen teorías de normas, currículo, estrategias de enseñanza, que sin duda son imprescindibles, sino también dar un espacio para el análisis de nuestra conducta frente a diversos problemas que surgen en la institución educativa y para ello hablar de las habilidades gerenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* (Tesis de postgrado). Instituto Politecnico Nacional. Mexico.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (2da edicio). Buenos Aires: Edit. Granica.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Edit. Universidad Alas Peruanas.
- Álvarez. (2006). *Habilidades gerenciales directivos*. Barcelona: Edit. PRAXIS S. A.
- Álvarez de Zayas, R. (1990). *Concepción sobre habilidades*.
- Antúnez, S. (2009). *La acción directiva en las instituciones escolares*. México: Lukambanda editorial.
- Arana, M. (1998). *Principios y procesos de la gestión educativa* (1ra Edicio). Lima: Edit. San Marcos.
- Beltran, M. (2006). *Estilo gerencial y la integración en la aplicación de los proyectos educativos comunitarios en la educación intercultural bilingüe* (Tesis de postgrado). Universidad Rafael Urdaneta.
- Castellano. (1999). *La planificación participativa*. España: Editorial Muralla.
- Chiavenato, I. (2000). *Eficiencia y Eficacia educativa*.
- Collao, O. (2001). *Administración y Gestión educativa* (2da Edicio). Lima: Editorial SAN MARCOS.

- Cuicas, R. (2006). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes en educación básica* (Tesis de postgrado). Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Farro, F. (2005). *Gerencia de centros educativos* (2da edicio). Lima.
- Finol de Franco, M., Marcano, N., & Pirela, V. (2005). Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de educación básica.
- Gamarra, I. (2011). *El trabajo de investigación; “Estilos de gestión de los directores y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de LIMA* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- García, F. (2005). *Consideraciones en el Desarrollo de Habilidades Directivas. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional* (1ra edicion). Mexico.
- Gento, S. (2002). La verdadera labor de un líder. *Adaptado de Kotter, Jhon P.*
- Gimeno. (2003). *Transformaciones de la gerencia escolar*. España: Narcea.
- Hernández, C. (2013). *Las habilidades gerenciales de los directores de instituciones educativas* (Tesis de postgrado). Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Inciarte, & Gil. (2003). *Clima laboral y gerencia administrativa en instituciones educativas* (Tesis de postgrado). Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Jiménez, H. (2012). *Relación entre el Desempeño Profesional del Docente y las Competencias Educativas adquiridas por el alumnado de la Universidad Marista de Guadalajara* (Tesis de postgrado). UNIVERSIDAD DE OVIEDO - Mexico.
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva. Biblioteca Harvard.*
- Licda, Y. (2007). *Habilidades gerenciales del personal docente para la planificación de proyectos educativos* (Tesis de postgrado). Universidad de Zulia de la República Bolivariana.

- Linares, A., Hernández, Y., & Núñez, V. (2001). *Modelos de comportamiento organizacional*. Universidad Rafael Urdaneta.
- Luque, E. (2005). *Gerentes de Centros Educativos* (3ra Edición). Lima, Perú.
- Luque, M. (2001). *Gestión Educativa. Un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas*.
- Mahon. (2010). *Planificación estratégica*. Universidad de Carabobo. Ven.
- Maureira, O. (2014). El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*.
- Mejía, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. Lima, Perú.
- MINEDU. (2010). Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica.
- Miranda, B. (2003). *Las habilidades del director y su incidencia en la administración de las instituciones educativas* (Tesis de postgrado). Universidad bicentenario de Aragua. Maracay estado Aragua.
- Morales. (2002). *Incidencia de los estilos de liderazgos en la satisfacción laboral de los docentes* (Tesis de postgrado). Universidad Rafael María Baralt. Cabimas Zulia.
- Murrillo, F. (2007). *Algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa y eficacia educativa*. Lima, Perú: 2da edición.
- Navarro, R. (2004). *El concepto de Enseñanza- Aprendizaje y La Educación y el Desarrollo de habilidades Cognitivas* (3ra edición). México.
- Ortiz, M. (2017). *Inteligencia emocional y rendimiento académico en los estudiantes de la Unidad Educativa "Isabel de Godín", en la ciudad de Riobamba, en el periodo académico 2016-2017* (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba. Ecuador.
- Ortiz, O. (2005). *Factores que inciden en el logro educativo*. Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos (CEPEDID). Barranquilla, Colombia.
- Paredes, N., & Paredes, W. (2015). *La gerencia educativa eficaz en la administración del colegio técnico particular católico Daniel Comboni, parroquia Ximena del*

- cantón Guayaquil, año lectivo 2010-2011* (Tesis de pregrado). Universidad Estatal de Bolívar. Ecuador.
- Peñaloza, M. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria 2014* (Tesis de pregrado). Universidad De Zulia. Maracaibo.
- Pozo, T., Suárez, M., & García, M. (2011). *logros educativos y diversidad en la escuela: hacia una definición desde el consenso* (Tesis de postgrado). Universidad de Córdoba, España.
- Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (22nd ed.). Madrid, España.
- Reyes, C. (2012). *La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral* (Tesis de pregrado). UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. ECUADOR.
- Rodríguez, P. (2002). *Investigación social*. Madrid: Trotamundo editores.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte* (Tesis de postgrado). Universidad Mayor de San Marcos. Lima.
- Sancho, C. (2014). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Puno: Edit. Mara.
- Sierra Bravo, R. (2008). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicio* (14<sup>a</sup> ed.). Madrid: Thomson Editores.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria* (Tesis de postgrado). Universidad Autónoma de Barcelona.
- UNESCO. (2005). PROTAGONISMO DOCENTE EN EL CAMBIO EDUCATIVO. *Revista PRELAC, 1*, 7–23.
- Velásquez, M. (2008). *Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica* (Tesis de pregrado). Universidad Del Zulia.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario dirigido al personal directivo

**CUESTIONARIO N° 1**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE JULI, UGEL CHUCUITO.

**DATOS GENERALES**

**a. Institución Educativa Primaria:** .....

**b. Edad:** .....

**c. Sexo:** (1) Femenino. (2) Masculino.

**d. Fecha:** .....

**Estimado(a) señor (a) director (a):**

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, acerca de la correlación existente entre las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en su institución educativa.

Los indicadores presentados a continuación en el instrumento son anónimos y sus respuestas son absolutamente confidenciales. Se le agradecerá la veracidad en sus respuestas.

Responda por favor, marcando con una “X” la opción que usted considera que expresa mejor su respuesta de acuerdo con la escala. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

**ESCALAS DE VALORACIÓN:**

**1 = Nunca    2= Casi nunca    3=Algunas veces    4=Casi siempre    5= Siempre**

**V1. HABILIDADES GERENCIALES**

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Dimensión conceptual						
Sentido de pertenencia a la organización.						
1	Como personal directivo se identifica con su institución educativa.					
2	Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los miembros de la IE, demostrando honestidad, justicia, y responsabilidad.					
3	Muestra compromiso en su función gerencial, así como en su función social.					
4	Es competente en su trabajo como director (a)					
5	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa					
Toma de decisiones						
6	Promueve la toma de decisiones por consenso.					
7	Genera espacios y mecanismos de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.					
8	Considera los aspectos morales y éticos de sus miembros en la toma de decisiones.					
9	Elabora un plan de la toma de decisiones.					
10	Propicia el estudio de las decisiones para determinar los pros y contras.					
Intercambio de experiencias.						
11	Promueve reuniones para que el personal docente intercambie experiencias cognitivas.					
12	Resalta los talentos individuales de su personal y busca el intercambio de experiencias beneficiando a todos.					

13	Elabora planes basados en las experiencias obtenidas con la aplicación en situaciones anteriores.					
14	Lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes, basada en la colaboración mutua.					
15	Promueve la coevaluación profesional entre docentes y la formación continua.					
<b>Desarrollo de la creatividad</b>		1	2	3	4	5
16	Promueve el uso de técnicas novedosas para mejorar el rendimiento escolar.					
17	Proporciona libertad para que el personal docente desarrolle su creatividad.					
18	Incita al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
19	Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.					
20	Gestiona oportunidades de formación continua de su personal para la mejora de su desempeño.					
<b>Habilidades técnicas</b>						
<b>Orientación al docente.</b>		1	2	3	4	5
21	Orienta la planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional en articulación con la propuesta curricular regional.					
22	Realiza el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el docente.					
23	Monitorea y orienta el uso de estrategias innovadoras y recursos metodológicos empleados en aula.					
24	Monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.					
25	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de aprendizajes, la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					
<b>Manejo de programas</b>		1	2	3	4	5
26	Elabora instrucciones para que los docentes mejoren los programas educativos de una manera eficaz.					
27	Ayuda a los docentes a formar bloques de objetivos educativos.					
28	Gestiona los recursos didácticos, distribuyéndolos en forma racional y equitativa.					
29	Gestiona capacitaciones para tener conocimiento sobre el manejo programas educativos.					
30	Guía la implementación de la ciencia y tecnología en el desarrollo de los aprendizajes.					
<b>Realización de planes.</b>		1	2	3	4	5
31	Propicia la realización de planes educativos para mejorar el rendimiento escolar.					
32	Emplea como medio, el control, para determinar los avances en los planes educativos.					
33	Supervisa y orienta el cumplimiento de los planes educativos.					
34	Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas.					
35	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua en la IE.					
<b>Trabajo en equipo.</b>		1	2	3	4	5
36	Promueve la participación de los docentes utilizando las técnicas grupales.					
37	Conforma equipos de trabajo de acuerdo a las competencias de los docentes.					
38	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes.					
39	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión institucional.					
40	Delega funciones en diversas actividades pedagógicas.					
<b>Dimensión: humanas</b>						
<b>Manejo de la comunicación.</b>		1	2	3	4	5
41	Promueve una comunicación abierta donde el personal pueda expresar sus sentimientos.					
42	Establece una comunicación vertical entre los miembros de la IE.					
43	Practica la comunicación asertiva respetando sus propios derechos, así como las de los miembros de la IE.					
44	Practica una comunicación clara y respetuosa con el fin de persuadir para el trabajo comprometido de la organización.					
45	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					

<b>Relaciones interpersonales.</b>		1	2	3	4	5
46	Establece reuniones sociales para que los miembros establezcan relaciones.					
47	Procura que todos realicen un trabajo que le resulte agradable y se ajuste a su formación.					
48	Promueve un clima escolar basado en el respeto y la colaboración mutua entre su personal docente.					
49	Promueve y practica la empatía en situaciones críticas.					
50	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de institucionales.					
<b>Manejo de conflictos.</b>		1	2	3	4	5
51	Evade los conflictos con una comunicación asertiva, antes de que lleguen a ser crónicos.					
52	Concede a su personal una atención individual y personalizada en situaciones problemáticas.					
53	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
54	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
55	Es creativo (a) planteando varias alternativas coherentes y validas de solución a los problemas de la institución educativa.					
<b>Desarrollo de la motivación.</b>		1	2	3	4	5
56	Motiva a su personal en el trabajo pedagógico.					
57	Estimula con reconocimientos la mejora del desempeño profesional de los docentes.					
58	Incentiva con recompensas los logros destacados de su personal docente y estudiantes.					
59	Se percibe su apoyo como director (a) en distintas situaciones educativas en su personal docente.					
60	El director (a) brinda su voto de confianza a su personal en las tareas designadas, resaltando sus fortalezas.					

**CUESTIONARIO N° 2**

**ESCALAS DE VALORACIÓN:**

1 = Nunca    2= Casi nunca    3=Algunas veces    4=Casi siempre    5= Siempre

**V2. EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS**

N°	INDICADORES	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: EFICACIA DE LOS LOGROS PEDAGOGICOS.</b>						
<b>Logros de aprendizajes.</b>						
1	En su institución educativa se promueve el desarrollo de competencias, capacidades y actitudes de los estudiantes.					
2	En su institución educativa se orienta a que los estudiantes sean críticos y reflexivos.					
3	Los estudiantes son capaces de resolver situaciones problemáticas en su vida cotidiana.					
4	Los estudiantes obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas.					
5	En general los estudiantes alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.					
<b>Logros a nivel de las capacidades del docente.</b>						
6	En su institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.					
7	Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.					
8	Se fortalece permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.					
9	El trabajo en su institución ayuda al docente a ser competitivo/a.					
10	Existe participación en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con las necesidades de los docentes y las de los niños.					
	<b>Logro del nivel curricular.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.					
12	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.					
13	Existe coordinación de los equipos de docentes en la elaboración de la programación curricular.					
14	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados de aprendizaje.					
15	Se realiza la planeación, desarrollo y evaluación de actividades que aseguren el logro de aprendizajes.					
<b>DIMENSIÓN: EFICACIA DE LOS LOGROS INSTITUCIONALES.</b>						
<b>Logros de los propósitos del PEI</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Se aprecia el logro de los objetivos previstos en el proyecto educativo institucional.					
17	Se percibe que el logro de los objetivos se orienta al cumplimiento de la visión institucional.					

18	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión Institucional.					
19	El manejo de los recursos contribuye al logro de los propósitos institucionales.					
20	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.					
<b>Compromiso docente.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa.					
22	Se muestra en los docentes compromiso para lograr que su institución educativa destaque en niveles óptimos.					
23	Se muestra en los docentes compromiso y responsabilidad en las actividades institucionales.					
24	El docente reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional, desarrollando procesos de aprendizaje continuo para afirmar su responsabilidad profesional.					
25	En su institución educativa se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.					
<b>Logros en los equipos de docentes.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26	En su institución educativa se promueve el trabajo en equipo de docentes.					
27	Los objetivos logrados por los equipos de docentes, están en relación con los objetivos de la institución.					
28	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación.					
29	Se muestra un clima organizacional favorable en el trabajo por equipos.					
30	Existe el trabajo cooperativo entre los docentes para la mejora de sus desempeños.					
<b>Impacto social en la comunidad.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31	Su institución educativa es reconocida permanentemente por los logros alcanzados por instituciones de prestigio.					
32	Los estudiantes obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas.					
33	La institución educativa es un referente en la comunidad.					
34	En su institución educativa se desarrollan actividades de proyección social.					
35	Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.					

Agradecemos su colaboración.

**Anexo 2.** Cuestionario dirigido al personal docente

**CUESTIONARIO N° 1**

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE JULI, UGEL CHUCUITO.

**DATOS GENERALES**

- e. **Institución Educativa Primaria:** .....
- f. **Edad:** .....
- g. **Sexo:** (1) Femenino. (2) Masculino.
- h. **Fecha:** .....

**Estimado(a) profesor(a):**

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación, su finalidad es la obtención de información, acerca de la correlación existente entre las habilidades gerenciales de los directores y la eficacia de los logros educativos en su Institución educativa.

Los indicadores presentados a continuación en el instrumento son anónimos y sus respuestas son absolutamente confidenciales. Se le agradecerá la veracidad en sus respuestas.

Responda por favor, marcando con una "X" la opción que usted considera que expresa mejor su respuesta de acuerdo con la escala. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

**ESCALAS DE VALORACIÓN:**

1 = Nunca    2= Casi nunca    3=Algunas veces    4=Casi siempre    5= Siempre

**V1. HABILIDADES GERENCIALES**

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN CONCEPTUAL</b>						
<b>Sentido de pertenencia a la organización.</b>						
1	El director (a) se identifica con la institución educativa.					
2	El director (a) ejerce su profesión desde una ética de respeto a los miembros de la IE, demostrando honestidad, justicia, y responsabilidad.					
3	El director (a) muestra compromiso en su función gerencial, así como en su función social.					
4	El director (a) es competente en su trabajo como director (a)					

5	El director (a) presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa					
<b>Toma de decisiones</b>		1	2	3	4	5
6	El director (a) promueve la toma de decisiones por consenso.					
7	Genera espacios y mecanismos de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.					
8	El director (a) considera los aspectos morales y éticos de sus miembros en la toma de decisiones.					
9	El director (a) elabora un plan de la toma de decisiones.					
10	El director (a) propicia el estudio de las decisiones para determinar los pros y contras.					
<b>Intercambio de experiencias.</b>		1	2	3	4	5
11	El director (a) promueve reuniones para que el personal docente intercambie experiencias cognitivas.					
12	El director (a) resalta los talentos individuales de su personal y busca el intercambio de experiencias beneficiando a todos.					
13	Se elabora planes basados en las experiencias obtenidas con la aplicación en situaciones anteriores.					
14	Lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes, basada en la colaboración mutua.					
15	El director (a) promueve la coevaluación profesional entre docentes y la formación continua.					
<b>Desarrollo de la creatividad</b>		1	2	3	4	5
16	El director (a) promueve el uso de técnicas novedosas para mejorar el rendimiento escolar.					
17	El director (a) proporciona libertad para que el personal docente desarrolle su creatividad.					
18	Incita al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.					
19	Estimula la iniciativa de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.					
20	El director (a) gestiona oportunidades de formación continua de su personal para la mejora de su desempeño.					
<b>Habilidades técnicas</b>						
<b>Orientación al docente.</b>		1	2	3	4	5
21	El director (a) orienta la planificación curricular, a partir de los lineamientos de la política curricular nacional en articulación con la propuesta curricular regional.					
22	Realiza el acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el docente.					
23	Monitorea y orienta el uso de estrategias innovadoras y recursos metodológicos empleados en aula.					
24	El director (a) monitorea y orienta el uso efectivo del tiempo en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.					

25	El director (a) monitorea y orienta el proceso de evaluación de aprendizajes, la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.					
<b>Manejo de programas</b>		1	2	3	4	5
26	El director (a) elabora instrucciones para que los docentes mejoren los programas educativos de una manera eficaz.					
27	El director (a) ayuda a los docentes a formar bloques de objetivos educativos.					
28	El director (a) gestiona los recursos didácticos, distribuyéndolos en forma racional y equitativa.					
29	El director (a) gestiona capacitaciones para tener conocimiento sobre el manejo de programas educativos.					
30	Guía la implementación de la ciencia y tecnología en el desarrollo de los aprendizajes.					
<b>Realización de planes.</b>		1	2	3	4	5
31	El director (a) propicia la realización de planes educativos para mejorar el rendimiento escolar.					
32	El director (a) emplea como medio, el control, para determinar los avances en los planes educativos.					
33	El director (a) supervisa y orienta el cumplimiento de los planes educativos.					
34	El director (a) lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas.					
35	El director (a) conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua en la IE.					
<b>Trabajo en equipo.</b>		1	2	3	4	5
36	El director (a) promueve la participación de los docentes utilizando las técnicas grupales.					
37	El director (a) conforma equipos de trabajo de acuerdo a las competencias de los docentes.					
38	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes.					
39	El director (a) diseña de manera participativa los instrumentos de gestión institucional.					
40	El director (a) delega funciones en diversas actividades pedagógicas.					
<b>Dimensión: humanas</b>						
<b>Manejo de la comunicación.</b>		1	2	3	4	5
41	El director (a) promueve una comunicación abierta donde el personal pueda expresar sus sentimientos.					
42	El director (a) establece una comunicación vertical.					
43	Practica la comunicación asertiva respetando sus propios derechos, así como las de los miembros de la IE.					

44	El director (a) practica una comunicación clara y respetuosa con el fin de persuadir para el trabajo comprometido de la organización.					
45	El director (a) implementa estrategias y mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.					
<b>Relaciones interpersonales.</b>		1	2	3	4	5
46	El director (a) establece reuniones sociales para que los miembros establezcan relaciones.					
47	El director (a) procura que todos realicen un trabajo que le resulte agradable y se ajuste a su formación.					
48	Promueve un clima escolar basado en el respeto y la colaboración mutua entre su personal docente.					
49	El director (a) promueve y practica la empatía en situaciones críticas.					
50	El director (a) promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de institucionales.					
<b>Manejo de conflictos.</b>		1	2	3	4	5
51	El director (a) evade los conflictos con una comunicación asertiva, antes de que lleguen a ser crónicos.					
52	Concede a su personal una atención individual y personalizada en situaciones problemáticas.					
53	El director (a) maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					
54	El director (a) considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
55	Es creativo (a) planteando varias alternativas coherentes y validas de solución a los problemas de la institución educativa.					
<b>Desarrollo de la motivación.</b>		1	2	3	4	5
56	Motiva a su personal en el trabajo pedagógico.					
57	Estimula con reconocimientos la mejora del desempeño profesional de los docentes.					
58	El director (a) incentiva con recompensas los logros destacados de su personal docente y estudiantes.					
59	Se percibe el apoyo del director en distintas situaciones educativas.					
60	El director (a) brinda su voto de confianza a su personal, en las tareas designadas, resaltando sus fortalezas.					

**CUESTIONARIO N° 2**  
**V2. EFICACIA DE LOS LOGROS EDUCATIVOS**

Agradecemos su colaboración

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: EFICACIA DE LOS LOGROS PEDAGOGICOS.</b>						
<b>Logros de aprendizajes.</b>						
1	En su institución educativa se promueve el desarrollo de competencias, capacidades y actitudes de los estudiantes.					
2	En su institución educativa se orienta a que los estudiantes sean críticos y reflexivos.					
3	Los estudiantes son capaces de resolver situaciones problemáticas en su vida cotidiana.					
4	Los estudiantes obtienen resultados exitosos en las diversas competencias Académicas.					
5	En general los estudiantes alcanzan niveles óptimos de aprendizaje.					
<b>Logros a nivel de las capacidades del docente.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	En la institución educativa se promueven espacios para la formación en servicio de los docentes.					
7	Se observa un trabajo coordinado de parte de los docentes para procurar mejores niveles de aprendizaje.					
8	Se fortalece permanentemente las capacidades pedagógicas de los docentes.					
9	El trabajo en su institución le ayuda como docente a ser competitivo/a.					
10	Existe participación en experiencias significativas de desarrollo profesional de los docentes en concordancia con sus necesidades y las de los niños.					
<b>Logro del nivel curricular.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en las unidades didácticas.					
12	Se aprecia el cumplimiento de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual.					
13	Existe coordinación de los equipos de docentes en la elaboración de la programación curricular.					
14	Existe coherencia entre lo previsto en la programación curricular y los resultados de aprendizaje.					
15	Se realiza la planeación, desarrollo y evaluación de actividades que aseguren el logro de aprendizajes.					
<b>DIMENSION: EFICACIA DE LOS LOGROS INSTITUCIONALES.</b>						
<b>Logros de los propósitos del PEI</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Se aprecia el logro de los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional.					
17	Se percibe que el logro de los objetivos se orienta al cumplimiento de la visión institucional.					

18	Se percibe que el cumplimiento de las metas y objetivos ayudan a fortalecer la misión institucional.					
19	El manejo de los recursos contribuye al logro de los propósitos institucionales.					
20	Los logros educativos en esta institución muestran una tendencia favorable.					
<b>Compromiso docente.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	En el día a día se observa en los docentes un compromiso por la mejora de la práctica educativa.					
22	Usted como docente demuestra compromiso para lograr que su institución educativa destaque en niveles óptimos.					
23	Se muestra en los docentes compromiso y responsabilidad en las actividades institucionales.					
24	El docente reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional desarrollando procesos de aprendizaje continuo para afirmar su responsabilidad profesional.					
25	En su institución se promueve el compromiso de los docentes como una estrategia de desarrollo.					
<b>Logros en los equipos de docentes.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo de docentes.					
27	Los objetivos logrados por los equipos de docentes, están en relación con los objetivos de la institución.					
28	En la institución educativa los equipos de trabajo de docentes, proponen y desarrollan proyectos de innovación.					
29	Se muestra un clima organizacional favorable en el trabajo por equipos.					
30	Existe el trabajo cooperativo entre los docentes para la mejora de sus desempeños.					
<b>Impacto social en la comunidad.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31	Su institución educativa es reconocida permanentemente por los logros alcanzados por instituciones de prestigio.					
32	Los estudiantes obtienen resultados exitosos en las diversas competencias académicas.					
33	Su institución educativa es un referente en la comunidad.					
34	En su institución educativa se desarrollan actividades de proyección social.					
35	Se percibe confianza de los padres de familia sobre el servicio que ofrece la institución educativa.					

Anexo 3. Cuadros de conteo general por indicadores

Variable 1. Habilidades gerenciales del director.

Dimensión: Conceptual

Sentido de pertenencia	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
1	0	2	0	2	1	19	2	16	19	31
2	0	0	0	3	0	35	3	14	19	18
3	0	1	0	1	0	28	6	23	16	17
4	0	1	0	3	0	30	9	16	13	20
5	0	1	0	5	0	25	10	16	12	23
<b>Promedio</b>	0	1	0	3	0	27	6	17	16	22

Toma de decisiones	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
6	0	2	0	4	0	27	12	16	10	21
7	0	2	0	3	0	35	12	15	10	15
8	0	1	0	3	3	33	7	18	12	15
9	2	4	0	6	7	26	8	18	5	16
10	0	4	1	4	4	26	14	22	3	14
<b>Promedio</b>	0	3	0	4	3	29	11	18	8	16

Intercambio de experiencias	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
11	0	7	0	5	3	24	12	22	7	12
12	0	2	0	12	5	23	11	19	6	14
13	0	4	0	7	4	28	12	21	6	10
14	0	0	0	5	1	28	12	19	9	18
15	0	1	1	5	4	31	11	19	6	14
<b>Promedio</b>	0	3	0	7	3	27	12	20	7	14

Desarrollo de la creatividad	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
16	0	3	0	9	3	26	14	24	5	8
17	0	0	0	6	0	25	7	19	15	20
18	0	1	0	6	1	21	12	23	9	19
19	0	3	0	10	3	22	11	20	8	15
20	0	5	0	9	2	27	13	18	7	11
<b>Promedio</b>	0	2	0	8	2	24	11	21	9	15

**Dimensión: Técnicas**

Orientación al docente	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems						Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
21						28	14	21	7	14
22	0	2	0	7	1	27	14	19	7	15
23	0	0	0	9	0	26	16	22	6	13
24	0	1	0	5	0	23	9	21	13	20
25	0	2	0	4	0	24	12	22	10	18
<b>Promedio</b>	0	2	0	6	0	26	13	21	9	16

Manejo de programas	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
26	0	2	0	6	4	30	12	25	6	7
27	0	3	0	12	3	25	10	21	9	9
28	0	1	0	7	1	26	8	20	13	16
29	1	7	0	7	4	20	12	22	5	14
30	0	4	0	9	7	26	7	20	8	11
<b>Promedio</b>	0	3	0	8	4	25	10	22	8	11

Realización de planes	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
31	0	2	0	5	2	31	13	15	7	17
32	0	0	0	5	2	31	14	17	6	17
33	0	0	0	6	1	24	14	23	7	17
34	0	2	0	3	1	29	11	21	10	15
35	0	1	0	3	1	28	13	19	8	19
<b>Promedio</b>	0	1	0	4	1	29	13	19	8	17

Trabajo en equipo	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
36	0	4	0	7	4	24	12	18	6	17
37	0	3	1	7	4	26	9	14	8	20
38	0	2	0	10	3	32	12	12	7	14
39	0	3	0	8	2	31	12	6	8	22
40	0	2	0	4	2	30	11	14	9	20
<b>Promedio</b>	0	3	0	7	3	29	11	13	8	19

**Dimensión: Humanas**

Manejo de la comunicación	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
41	0	0	0	9	1	21	6	18	15	22
42	3	7	3	8	1	15	7	23	8	17
43	0	1	0	7	0	27	10	17	12	18
44	0	1	0	6	0	33	8	14	14	16
45	0	1	0	6	1	36	11	16	10	11
<b>Promedio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

Relaciones interpersonales	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
46	0	1	0	9	2	26	11	22	9	12
47	0	2	0	8	2	28	9	20	11	12
48	0	2	0	4	0	30	7	13	15	21
49	0	1	0	9	0	29	10	15	12	16
50	0	0	0	7	0	28	15	16	7	19
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>16</b>

Manejo de conflictos	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
51	1	2	2	11	2	29	10	18	7	10
52	0	3	0	4	2	28	9	17	11	18
53	0	0	0	5	0	32	8	18	14	15
54	0	1	0	6	0	34	9	13	13	16
55	0	1	0	4	0	29	14	21	8	15
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>

Desarrollo de la motivación	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
56	0	4	0	6	0	23	10	14	12	23
57	0	5	0	7	1	23	12	17	9	18
58	1	7	1	9	2	18	11	19	7	17
59	0	1	0	8	0	30	12	16	10	15
60	0	4	0	5	0	25	7	12	15	24
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>19</b>

**Variable 2. Eficacia de los logros educativos.**

**Dimensión: Eficacia de los logros pedagógicos**

Logros de aprendizajes	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
1	0	1	0	1	0	29	11	15	11	24
2	0	1	0	2	3	34	7	11	12	22
3	0	0	0	2	3	30	8	22	11	16
4	0	0	0	0	3	35	13	23	6	12
5	0	0	0	1	2	35	13	23	7	11
<b>Promedio</b>	0	0	0	1	2	33	10	19	9	17

Logros a nivel de las capacidades del docente	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
6	0	2	1	8	4	32	10	18	7	10
7	0	0	0	4	5	34	12	12	5	20
8	0	0	0	4	4	27	11	22	7	17
9	0	0	0	2	3	30	12	15	7	23
10	0	0	0	1	5	39	9	15	8	15
<b>Promedio</b>	0	0	0	4	4	32	11	16	7	17

Logros del nivel curricular	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
11	0	0	0	2	2	36	13	10	7	22
12	0	0	0	1	2	30	10	15	10	24
13	0	0	0	5	0	31	13	15	9	19
14	0	0	0	2	1	28	12	19	9	21
15	0	0	0	2	0	36	13	14	9	18
<b>Promedio</b>	0	0	0	2	1	32	12	15	9	21

**Dimensión: Eficacia de los logros institucionales**

Logros de los propósitos del PEI	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Ítems										
16	0	0	0	3	3	35	14	18	5	13
17	0	1	0	3	1	28	13	17	8	21
18	0	0	0	5	2	29	15	15	5	21
19	0	2	0	0	1	21	12	22	9	25
20	0	0	0	4	1	30	11	17	10	24
<b>Promedio</b>	0	1	0	3	2	29	13	18	7	21

Compromiso docente	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
21	0	0	0	1	1	32	14	11	7	26
22	0	1	0	2	1	30	9	9	12	28
23	0	2	0	0	0	35	13	6	9	27
24	0	2	0	0	4	36	10	7	8	25
25	0	1	0	2	1	37	12	10	9	20
<b>Promedio</b>	0	1	0	1	1	34	12	9	9	25

Logros en equipos de docentes	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
26	0	3	0	4	3	33	9	15	10	15
27	0	2	0	4	5	31	8	14	9	19
28	0	4	0	5	4	29	13	17	5	15
29	0	3	0	3	1	26	10	18	11	20
30	0	2	0	5	3	27	10	16	9	20
<b>Promedio</b>	0	3	0	4	3	29	10	16	9	18

Impacto social de la comunidad	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		siempre	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
31	1	1	0	8	4	33	11	16	6	12
32	0	2	0	3	4	34	11	17	7	14
33	0	2	0	4	1	35	13	11	8	18
34	0	2	0	6	3	26	11	18	8	18
35	0	2	0	4	0	34	12	10	10	20
<b>Promedio</b>	0	2	0	5	2	32	12	14	8	16

Anexo 4. Matriz de consistencia

ENUNCIADO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		CATEGORIZACION	METODOLOGÍA
			VARIABLE	DIMENSION		
<p><b>E.G.</b> ¿En qué medida relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros educativos en Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito en el año 2016?</p>	<p><b>O.G.</b> Determinar en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros educativos en Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.</p>	<p><b>O.G.</b> Determinar en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros educativos en Instituciones Educativas Primarias del Distrito de Juli, Unidad de Gestión Educativa Local Chucuito, en el año 2016.</p>	<p><b>V.1.</b> Habilidades gerenciales del directivo.</p>	<p>1.1. Técnicas</p>	<p>Métodos de calificación</p>	<p>TIPO. Descriptivo.</p>
				<p>1.2. Conceptuales</p>		
				<p>1.3. Humanas</p>	<p>(1)Nunca. (2)Casi nunca. (3)Algunas veces (4)Casi siempre (5)Siempre</p>	<p>DISEÑO. Correlacional</p>
				<p>○ Sentido de pertenencia en la organización. ○ Toma de decisiones. ○ Intercambio experiencias. ○ Desarrollo de creatividad. ○ Manejo de comunicación. ○ Relaciones interpersonales. ○ Manejo de conflictos. ○ Desarrollo de motivación.</p>		

<p><b>E. E.</b> E.E.1. ¿En qué medida se relacionan las habilidades y conceptuales de los directivos y la eficacia de los logros educativos?</p>	<p><b>O.E.</b> O.E.1. Analizar el qué se relaciona en las habilidades conceptuales y directivos y la calidad de la eficacia del logro educativo</p>	<p><b>H.E.</b> H.E.1. Las habilidades y conceptuales de los directivos se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos.</p>	<p><b>V.2.</b> Eficacia de los logros educativos</p>	<p>2.1. Pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logro de aprendizajes de los estudiantes.</li> <li>Logro a nivel de las capacidades del docente.</li> <li>Logro del nivel curricular.</li> </ul>	
<p>E.E.2. ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales técnicas e los directivos y la eficacia de los logros educativos</p>	<p>O.E.2. Evaluar en qué se relacionan las habilidades gerenciales técnicas de directivos y eficacia de los logros educativos.</p>	<p>H.E.2. Las habilidades gerenciales técnicas de los directivos se relacionan de manera significativa con la eficacia de los logros educativos</p>		<p>2.2. Institucion al</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logro de los propósitos del PEI.</li> <li>Compromiso docente.</li> <li>Logro en los equipos de docentes.</li> <li>Impacto social en la comunidad.</li> </ul>	
<p>E.E.3. ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales humanas de los directivos y la eficacia de los logros educativos</p>	<p>O.E.3. Identificar en qué se relaciona en las habilidades humanas de directivos y eficacia de los logros educativos.</p>	<p>H.E.3. Las habilidades gerenciales humanas de los directivos se relacionan significativamente con la eficacia de los logros educativos</p>				

<p>E.E.4 ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros pedagógicos</p>	<p>O.E.4 Conocer en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros pedagógicos.</p>	<p>H.E.5 Las habilidades gerenciales de los directivos se relacionan significativamente con la eficacia de los logros institucionales.</p>				
<p>E.E.5 ¿En qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros institucionales</p>	<p>O.E.5 Describir en qué medida se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos y la eficacia de los logros institucionales.</p>					