

**COMPETENCIA DIRECTIVA Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA IE 3711  
FE Y ALEGRIA 12. PUENTE PIEDRA. LIMA.**

MANAGERIAL COMPETENCE AND SCHOOL MANAGEMENT AT IE 3711  
FAITH AND JOY 12. STONE BRIDGE. LIMA.

COMPETÊNCIA GERENCIAL E GESTÃO ESCOLAR NA IE 3711  
FÉ E ALEGRIA 12. PONTE DE PEDRA. LIMA.

Recibido: 28 de abril del 2023	Aceptado: 01 de mayo del 2023	Aprobado: 06 junio de junio del 2023
Mercedes <b>CONISLLA GARABITO</b> <sup>1</sup>	Jesús Ernesto <b>FLORES CABRERA</b> <sup>2</sup>	
Luz Doris <b>SÁNCHEZ PINEDO</b> <sup>3</sup>		

## Resumen

Las competencias directivas influyen en el ascenso o perfeccionamiento con calidad de los aprendizajes y son una tendencia a nivel mundial por las implicancias que tiene no solo en la vida misma de los estudiantes sino porque repercute en la gestión escolar. Nos inspiró por ello realizar un estudio sobre estas variables en la IE Fe y Alegría N. 12 de Puente Piedra en Lima. Su objetivo fue establecer si existía influencia entre las dos variables a través de un análisis metodológico con enfoque cuantitativo, diseño de tipo explicativo, correlacional en una muestra de 31 docentes, pudimos comprobarlo. Por lo que a través de la aplicación del estadígrafo Rho de Spearman se contrasta la hipótesis y sus resultados nos induce a rechazar la hipótesis nula que dice que no ha relación significativa entre las dos variables y que efectivamente existe influencia positiva y significativa entre las competencias directivas y la gestión escolar de la muestra institucional. Al amparo de una significancia de 0.05

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<sup>2</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<sup>3</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://orcid.org/0000-0001-9981-073X>

**Palabras clave:** Competencias directivas, gestión escolar, mejora de aprendizajes.

### **Abstract**

Management skills influence the promotion or improvement with quality of learning and are a worldwide trend because of the implications it has not only in the lives of students but because it affects school management. We were therefore inspired to conduct a study on these variables at IE Fe y Alegría N. 12 of Puente Piedra in Lima. Its objective was to establish if there was an influence between the two variables through a methodological analysis with a quantitative approach, explanatory design, correlational in a sample of 31 teachers, we were able to verify it. So through the application of Spearman's Rho statistician the hypothesis is contrasted and its results induce us to reject The null hypothesis that says that there is no significant relationship between the two variables and that there is indeed a positive and significant influence between the managerial competences and the school management of the institutional sample. Under a significance of 0.05

**Keywords:** Management skills, school management, learning improvement.

### **Introducción**

Optimizar la gestión escolar en función a la demanda de los clientes, los padres de familia, en pos de calidad de los colegios de toda comunidad, ya que esta búsqueda de la calidad en la gestión escolar tiene repercusión axiomática en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, en este caso de los estudiantes de la IE Fe y Alegría N. 12 de Puente Piedra en Lima. No es descabellado pensar que una buena competencia directiva será el factor que determine que éstas respecto a la tarea con el intención de perfeccionar los enseñanzas, contiene especialmente conducir IE a través de una adecuada planificación institucional, la promoción de la participación en democracia de la comunidad educativa, considerar también la gestión de los recursos humanos,

los materiales, tiempo y el tema del financiamiento. Particularmente en la institución educativa (IE) donde laboro hemos observado que podría existir una mejora en las competencias directivas sobre la gestión escolar y por ello decidimos realizar este estudio. Utilizaremos las herramientas e instrumentos que nos permitan aplicar un cuestionario que será elaborado anónimamente con cuya información obtendremos los resultados a través de la aplicación de estadígrafos descriptivos e inferenciales que nos permita analiza la influencia de las competencias directivas en la gestión escolar de la institución en mención. La predisposición de la actual gestión educativa escolar es reconocer que la institución educativa y el aula son espacios de interacción de los agentes educativos que tienen como finalidad optimizar la calidad de servicio que se brinda a los estudiantes y lograr el desarrollo de competencias. Pero también la tendencia actual es el ejercicio de un liderazgo pedagógico por parte del director, en el mejor de los casos, de un liderazgo compartido con los docentes. Este ejercicio requiere del director que maneje competencias de gestión, tales como: planificación, organización, coordinación y control; y que conozca las características del clima institucional y el planeamiento del desarrollo individual de los alumnos en relación con la cultura de la comunidad, a fin de mejorar la calidad de vida de los estudiantes y potenciar su bienestar social. MINEDU (2016)

Para ELLO ELABORAMOS una estrategia de redacción de la tesis que consiste en respetar el Reglamento de posgrado de la facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que dispone los siguiente: El capítulo I presenta el planteamiento del problema que involucra la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación e importancia, los alcances y limitaciones, así como los objetivos y las hipótesis. El capítulo II considera el marco teórico que incluye, el marco filosófico, los antecedentes del estudio internacionales y nacionales, bases teóricas, y la definición de términos básicos, todo ello en base a las variables de estudio. El Capítulo III expone el marco metodológico, que considera el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos, y el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV presenta los resultados y la discusión, con la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial. Finalmente, se presenta las conclusiones y las recomendaciones. Y consignar las referencias. En anexos consignamos el cuadro de consistencia o cuadro de coherencia lógico científica, y los instrumentos.

A la luz de los últimos resultados a través de las pruebas PISA y sus productos de evaluación, entendemos que una adecuada conducción directiva dará como resultado la gestión escolar que se requiere para el logro de los aprendizajes por los alumnos y la demanda por parte de los padres de familia. Es necesario que los directivos se reinventen y promuevan su gestiones tarea con enfoques, fines, objetivos y organizativas de cara a visibilizar componentes estandarizados de calidad educativa.

El logro de los aprendizajes depende de muchos factores, aquellos políticos que tienen que ver con las normas que se consignan en las leyes para la formación de un ciudadano honesto ético y que sirva a la sociedad con inteligencia generosidad e inteligencia, con sentido cabal de la solidaridad, tenemos los factores sociales, los factores económicos, ambientales. Sin embargo son aquellas normas que ya están normadas como aquellas del liderazgo directivo pedagógico que suman a lo que consideramos un puntal de la calidad como son las competencias directivas.

Una de estas reglamentaciones para elevar el nivel de las competencias directivas está en el Marco del Buen Desempeño Directivo, que prioriza el fortalecimiento de las instituciones educativas mediante la gestión oportuna y adecuada, transparente y con rendición de cuentas, participativa y democrática y centrada en resultados, con responsabilidad y liderazgo, con armonía , empatía y reciprocidad. . Este tipo de gestión a través de competencias directivas trabajan en función de los logros del aprendizaje cuyos objetivos y metas se planificaron con antelación, nada al azar, todo regulado y construido en funcional máximo objetivo cual es la calidad en la gestión escolar a través de excelentes competencias directivas para alcanzar la promoción del logro del aprendizaje por los estudiantes. Precisamente son las competencias inherentes al cargo directivo y que muchas solo lo aplican determinados directores los que nos

inspiran a realizar esta investigación y nos preguntamos qué metodología utilizan los directores que si ponen en prácticas las competencias directivas que demandan una buena gestión escolar. Es lo que queremos estudiar. La política pública responde a la necesidad de que los profesionales en educación se encuentren avalados por el Estado, procurando mejorar su calidad a través de la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesor (Constitución Política del Perú, art. 15). Considerando que la mejora de la calidad educativa no pasa solo por los docentes, sino que la gestión escolar es el pilar fundamental que provee una buena administración de servicios, en la Memoria Institucional del Ministerio de Educación (MED), 20122013 se indica que: en cuanto a los directores, buscamos propiciar su transición de administradores a líderes del cambio en sus instituciones educativas: luego de varios años, se implementará el concurso para el acceso al cargo de director y subdirector, que incluye un proceso de inducción de 10 semanas de duración, orientado al desarrollo de capacidades básicas que lo posicionen como líder pedagógico, buen gestor y con una remuneración significativamente incrementada. MINEDU (2013).

Qué competencias son las que se consideran como ineludibles y cómo las gestionan, pues en el concepto de que las diferentes formas de gestión podremos dar validez externa a nuestra hipótesis, es que lo plantearemos en breve y en torno al logro de los aprendizajes.

En Perú, según el marco normativo vigente, la función administrativa de los directores es la que tiene mayor espacio dentro de sus tareas de gestión, por lo que no ejercitan su liderazgo. Esta característica se une a la forma arraigada de seleccionar y designar a los directores en su cargo, también a la falta de incentivos, a las pocas propuestas de capacitación y de formación, así como a la carencia de competencias para el desempeño de las tareas directivas. Todo esto dificulta que su trabajo sea eficiente, afectando muchas veces su motivación intrínseca.

En la IE Fe y Alegría N. 12 de Puente Piedra en Lima se ha observado que aunque con conocimiento de los reglamentos del Ministerio de Educación muchas veces nuestros directivos no muestran competencia en sus funciones,

en torno por ejemplo a la mejora de los aprendizajes que tiene que ver con la planificación a nivel institucional, la promoción de la participación democrática de la comunidad educativa que trae como consecuencia que el progreso cada año de los aprendizajes, el cumplimiento del cronograma así como el acompañamiento pedagógico y su monitoreo y la convivencia escolar, se vea debilitada. Queremos analizar esta perspectiva y analizar cuál es la influencia de las competencias directivas en la gestión escolar de nuestra institución educativa.

### **Objetivo general:**

- Establecer si las competencias directivas son factores que influyen en la gestión escolar de la IE 3711 Fe y Alegría 12. Puente Piedra. Lima.

### **Objetivos Específicos:**

1. Determinar si la gestión para la mejora de los aprendizajes influyen en la gestión escolar de la IE 3711 Fe y Alegría 12. Puente Piedra. Lima
2. Identificar si la orientación de los procesos pedagógicos de los aprendizajes influye en la gestión escolar de la IE 3711 Fe y Alegría 12. Puente Piedra. Lima

### **Marco filosófico o epistemológico de la investigación.**

Respecto al marco teórico-filosófico en que se sustenta la presente investigación, está comprendido en el Paradigma Positivista. Asimismo, en primer lugar que, las variables están referidas a competencias directivas y su influencia en la gestión escolar de la Institución Educativa, que están sujetos coherentemente al pensamiento filosófico que se tiene de la administración y de la investigación científica, como disciplina y como objeto de ella misma. Asimismo, en la presente investigación, el marco metodológico, en cuanto al tipo y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos de investigación, que permiten obtener la

evidencia empírica producto de la observación, y pasado en la lógica, lo que configura el positivismo.

Desde el punto de vista ontológico, el problema existe, es decir, que actualmente en la mayoría de las instituciones educativas no se percibe que los directivos o la plana directiva tengan buenas competencias directivas, lo que no permite desarrollar una gestión escolar que beneficie a la formación integral de los estudiantes, por lo que es crucial la gestión para la mejora de los aprendizajes, así como la orientación de los procesos pedagógicos.

### **Competencias directivas**

Ducci (1997) manifiesta que las competencias directivas son agrupaciones de conductas socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras para promover la ejecución de una actividad de manera adecuada.

Para Tobón (2006).son procesos complejos que promueve el desempeño idóneo y responsable en un contexto. Son acciones dinámicas que van hacia una meta con procesos de inicio y fin, que se pronuncian en las diferentes dimensiones de la persona que involucran la dimensión cognoscitiva, actitudinal y de acción. Y cumplen con los razones de eficacia y eficiencia, pertinencia y efectividad y que se desarrollan en contextos sociales, culturales, laborales científicos y educativos. Es necesario tomar en cuenta que el análisis y la reflexión deben ser precios a la toma de decisiones y pasibles de ser enmendadas si se comete algún error. Por lo que son dos tendencias las que se afirman según Tobonlas competencias laborales y las competencias curriculares de egreso en el sector educativo.

Si hablamos de un director decimos que es competente cuando su gestión es óptima y exitosa por lo tanto debe tener destrezas comunicativas, que se visibilizan en su cotidianidad. Moss (2006).

Asumimos que la competencia a pesar de su complejidad integra varios elementos como los valores y actitudes, los motivos y habilidades los conocimientos técnicas y procedimientos las normas que dan el sello y marcan el desempeño profesional.

## **Gestión para la mejora de los aprendizajes**

### **Conducción de la planificación institucional**

Se produce cuando el staff promueve la participación democrática de la comunidad educativa. Si planifica, sigue el proceso de gestión escolar y evalúa, hace su autorregulación y mejora continua. MINEDU (2017).

### **Promueve la participación democrática de los actores de la institución educativa**

SE REFIERE A LA PROMOCIÓN de espacios y componentes participativos y organizativos para tomar decisiones para lo previsto en el cumplimiento de las metas del logro del aprendizaje. Esta competencia verifica si los directivos son colaborativos, determinando metas de la IE para los logros previstos. Evalúa si las relaciones intra e interpersonales promueven la empatía en la comunidad educativa, acercándose a las necesidades e individualidades e las personas en la diversidad, evitando la discriminación y promoviendo la integración. Si el respeto, la solidaridad, las expectativas en los estudiantes, si genera compromiso en docentes y administrativos, si se identifican con con la resolución de conflictos, y si maneja estrategias de prevención de riesgos, promueve un clima laboral educativo con propensión al diálogo, la negociación y el consenso , si promueve la participación de los padres de familia, si asume una actitud asertiva. Colaborativa y empática. MINEDU (2017).

### **Gestiona de los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, y prevención de riesgos**

es la promoción de la utilización óptima de la infraestructura del tiempo, de lo financiero, de lo administrativo como base de la institución que orienta sus fines hacia el logro de los objetivos de aprendizaje. MINEDU (2017).



## **Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa para la mejora continua y el logro de aprendizajes.**

Se refiere a si la IR gestiona la información como insumo para las decisiones que se tomen en función de las metas y la calidad de la IE. Analiza si los proceso de autoevaluación y mejora continua son tomados en cuenta. . MINEDU (2017).

### **1. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**

Es la promoción y liderazgo de la comunidad educativa respecto a los aprendizajes, tiene gestión sobre la calidad de los procesos pedagógicos.

#### **Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa**

Evalúa si la plana directiva gestiona

Es la gestión para promover las oportunidades de formación, actualización perfeccionamiento y capacitación docente. Si las innovaciones pedagógicas forman parte de su plan anual. En función siempre a la mejora en los logros de los aprendizajes estudiantiles.

#### **Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa**

Se evalúa si la plana directiva Se refiere a la orientación y promoción de la participación en equipo para la planificación curricular, promueve el aprendizaje colaborativo, monitorea y orienta los procesos de evaluación de los aprendizajes, promoviendo una comunicación adecuada y oportuna de sus resultados a través de procesos de auto regulación y mejora continua. MINEDU (2017).

## **Gestión escolar**

Según la UNESCO, la gestión educativa es “un saber de síntesis capaz de vincular conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (UNESCO - IPE 2000: 17).

La gestión educativa se enriquece con el desarrollo teórico-práctico de distintos campos del saber, y se centra en la organización del trabajo en instituciones educativas (Correa, A, A. Alvarez y S. Correa s/f), así como en el desarrollo institucional en el cual el proceso continuo de aprendizaje de los educandos es el centro de su razón de ser (CEPALUNESCO 2005).

Según Casassus (2005: 5), se asocia gestión con: la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización, considerando o dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. En esta línea, la gestión educativa comprende los siguientes aspectos:

El conjunto articulado de acciones que tienen como objetivos conducir la institución educativa a fin de lograr los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.

La aplicación de las estrategias necesarias para lograr lo planificado.

La aplicación de técnicas, instrumentos, procedimientos, recursos y capacidades para el logro de los objetivos institucionales. Para lograr efectividad en la gestión educativa es importante que los distintos aspectos basen su accionar en dos características:

Que la gestión educativa se cimiente en procesos de planeamiento participativo y b). que desarrolle una cultura democrática en la cual las responsabilidades estén claras; esto implica que los directivos potencien la participación de los involucrados, que exista una comunicación eficiente y una concertación que armonice los esfuerzos de todos para cumplir los acuerdos, que la administración de los recursos sea oportuna y efectiva y que la evaluación de cada proceso sea una cultura permanente.

La gestión educativa es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización, ... o dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea". (Casassus, 2005).

### **Importancia de la gestión escolar**

Gestión educativa como una organización sistémica en la cual los distintos miembros de la comunidad educativa, tales como el director, los docentes, los estudiantes, el personal administrativo, el personal de mantenimiento, los padres de familia, la comunidad, etc, interactúan entre sí. Además, las relaciones que se suceden entre ellos se encuentran contextualizadas en una realidad específica: la de la institución educativa. Estos procesos de interacción en un marco determinado obedecen a las motivaciones, características culturales y de clima organizacional de los integrantes de la comunidad educativa, y se encaminan al logro de objetivos comunes institucionales. "La gestión plantea una mirada sistémica y global de la institución" (Ministerio de Educación 2011: 22).

### **Dimensiones de la gestión escolar**

#### **Progreso anual de aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa**

De acuerdo al MINEDU (2017), considera el análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes, el establecimiento de objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes, así como el seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación.

Asimismo, hace referencia a lo siguiente:

- Análisis y reflexión sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.

Trata de que si la plana directiva analiza y reflexiona sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes de manera eficaz. Evalúa si la plana

directiva analiza y reflexiona sobre resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes de manera eficiente.

- Establecer objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes  
Hace referencia si la plana directiva establece objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes de manera eficaz. Se evalúa si la plana directiva establece objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes de manera eficiente.

- Seguimiento a los avances según metas establecidas  
Hace referencia si la plana directiva desarrolla seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación. Se evalúa si la plana directiva seguimiento a los avances según metas establecidas en el Plan Anual del Trabajo y de acuerdo con su planificación.

### **Retención anual de estudiantes en la institución educativa**

De acuerdo al MINEDU (2017), considera la matrícula oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE, analiza el reporte de estudiantes que han desertado, identificando las causas de abandono de la IE. Se evalúa si se controla la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE. Plantea en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

Asimismo, hace referencia a:

- Matricular a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE. Hace referencia si la plana directiva dispone la matrícula oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE. Se evalúa si se matricula oportunamente a sus estudiantes y realizar el reporte en el SIAGIE.

- Análisis del reporte de estudiantes que han desertado  
Se evalúa si se analiza el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE. Se evalúa si

se analiza el reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE.

- Controlar la asistencia a clases.

Según el MINEDU (2017), trata si la plana directiva controla la asistencia de estudiantes de manera permanente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE. Se evalúa si la plana directiva controla la asistencia de estudiantes de manera permanente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.

- Planificación en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

Hace referencia a si la plana directiva plantea en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes. Se evalúa si la plana directiva plantea en el Plan Anual del Trabajo las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.

- **Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa**

Según el MINEDU (2017) considera la matrícula oportuna a sus estudiantes y la realización del reporte en el SIAGIE. Así como el análisis del reporte de estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción, identificando las causas de abandono de la IE. Se evalúa el control de la asistencia de estudiantes de manera permanente mediante el reporte mensual en el SIAGIE.

Asimismo, considera lo siguiente:

- Planificación de actividades con respecto a estudiantes

La plana directiva cumple con las horas lectivas mínimas para el año.

Evalúa si la plana directiva cumple con las horas lectivas mínimas para el día del logro.

- Planificación de actividades con respecto a personal docente y administrativo.

Analiza si la plana directiva dispone que se cumpla con el registro de asistencia de los docentes verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva, de manera. Se evalúa si la plana directiva dispone que se cumpla con el registro de asistencia del personal administrativo, verificando el cumplimiento de la jornada laboral respectiva.

- Consideración en el PAT acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.

Evalúa si la plana directiva considerar en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas, de manera eficaz. Se verifica si la plana directiva considera en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas, de manera eficiente.

### **Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa**

De acuerdo al MINEDU (2017), hace referencia a la planificación en el PAT de visitas, para el acompañamiento de los docentes en el transcurso del año, para ello es crucial las reuniones de interaprendizajes.

De acuerdo al MINEDU (2017), considera lo siguiente:

- Planificación en el PAT de visitas

Trata si la plana directiva planifica en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año. Evalúa si la plana directiva planifica en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la planificación de acciones para su mejora. Verifica si la plana directiva planifica en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de acciones para su mejora.

### **Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa**

De acuerdo al MINEDU (2017), la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa trata de la elaboración de normas de convivencia, planificación de reuniones y jornadas con padres de familia, generación de espacios de participación y representatividad estudiantil, conocimiento de los

protocolos para la atención de los casos de violencia escolar, la conformación del comité de tutoría y orientación educativa.

Asimismo, hace referencia a lo siguiente:

- Elaboración de las normas de convivencia

Evalúa si la plana directiva elabora de manera conjunta las normas de convivencia de la IE. La dirección, luego, debe aprobarlas e incorporarlas al reglamento interno. Se evalúa si la plana directiva aprueba las normas de convivencia de la IE., y las incorpora al reglamento interno.

- Planificación de reuniones y jornadas con padres de familia.

Evalúa si la plana directiva planifica reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas. Se evalúa si la plana directiva planifica reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones de convivencia escolar.

- Generación de espacios de participación y representatividad estudiantil

Verifica si la plana directiva genera espacios de participación y representatividad estudiantil, de manera eficaz. La plana directiva genera espacios de participación y representatividad estudiantil, de manera eficiente.

- Conocimiento de los protocolos para la atención de los casos de violencia escolar.

Se evalúa si la plana directiva conoce los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.

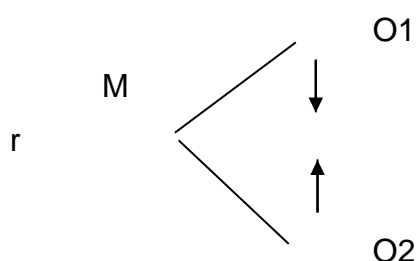
- Conformación del comité de tutoría y orientación educativa

Hace referencia a si la plana directiva dispone la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, y garantiza la implementación de la tutoría. Se evalúa si la plana directiva dispone la conformación del comité de tutoría y orientación educativa, y garantiza la implementación de la promoción de la convivencia escolar.

## Tipo y diseño de investigación

Con respecto al tipo de investigación, según Caballero (2013) se considera de tipo explicativo, que son las que determinan la relación causal, es decir, no solo busca describir o acercarse al problema objeto de investigación, sino que prueba encontrar las causas del mismo. El objeto es el tema o fenómeno del cual se indaga.

Del diseño de investigación, se trabajará con el descriptivo correlacional bivariado, que de acuerdo a lo que sostiene Hernández (2018), tiene como propósito conocer el nivel de asociación o relación existente entre dos o más variables, fenómenos o categorías; en tal sentido, se optó por el mencionado diseño debido a que en el estudio se tiene como propósito determinar la relación entre las variables objeto de estudio, así también con sus dimensiones. El esquema del diseño es el siguiente:



Dónde:

- M = Muestra de estudio  
O1= Datos de la variable Competencias directivas  
O2= Datos de la variable Gestión Escolar  
r = Relación entre las variables

## Población

La población, como indica Lepkowski (2008), citado por Hernández, Fernández, y Baptista (2014) refiere que una población es un conjunto de todos los casos que sigue un conjunto de especificaciones. En este estudio la población está conformada por 47 docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 12. Puente Piedra.



## Muestra

Para el presente estudio se determinó la muestra a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

N = Población	: 47
Z = Confianza Estadística 95%	: 1,96
p = q probabilidad éxito / fracaso	: 0,5
E = margen de error	: 0,05

n = 31 docentes.

## Pruebas de hipótesis

### Correlaciones

			Competencias directivas	Gestión escolar
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	1,000	0,829**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	31	31
	Gestión escolar	Coefficiente de correlación	0,829**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	31	31

### Conclusión:

Dado que el p valor es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las competencias directivas se relacionan significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa en mención

### Correlaciones

Rho de Spearman	Condiciones	Coeficiente de correlación	<u>Condiciones</u> 1,000	<u>Gestión escolar</u> 0,821**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	31	31
		<hr/>		
	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	0,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	31	31
		<hr/>		

### Conclusión:

Dado que el p valor es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relacionan significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa en mención

### Correlaciones

Rho de Spearman	Procesos	Coeficiente de correlación	<u>Procesos</u> 1,000	<u>Gestión escolar</u> 0,853**
		Sig. (bilateral)		0,002
		N	31	31
		<hr/>		
	Gestión escolar	Coeficiente de correlación	0,853**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	
		N	31	31
		<hr/>		

### Conclusión:

Dado que el p valor es menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los

aprendizajes se relacionan significativamente en la gestión escolar de la Institución Educativa en mención.

### **Discusión de resultados**

Los resultados determinaron que las competencias directivas se relacionan significativamente en la gestión escolar de nuestra muestra. Los resultados encontrados son casi equivalentes a lo establecido con Parés (2008), quien concluyó que, mientras no se exija, profesionalice y norme la formación de directores de instituciones educativas en México, difícilmente se logrará mejorar los índices de calidad en este campo; pues la función directiva, con su liderazgo propio, es la encargada de coadyuvar para que todos los agentes y procesos de la organización alcancen niveles óptimos y obtener resultados de eficiencia. Existe una necesidad latente de formación profesional para que los directores de instituciones educativas realicen su trabajo con eficiencia y se refleje en los resultados académicos y administrativos de la organización que encabezan, cuyo paradigma organizacional se basa en un modelo humanista. Si el humanismo busca el perfeccionamiento de la persona y, en consecuencia, la mejora de la sociedad, es fundamental que el director sea el primero en preocuparse por su propia formación personal y profesional.

Por un lado, se considera que para aprender a mandar y saber obedecer es necesario adquirir hábitos, es decir, disposiciones estables positivas. Por otro, en cuanto a la formación profesional, debe estar enfocada a tareas propias de la dirección y, en específico, de la función pedagógica. Como se comprobó en este trabajo, las tareas de la dirección de una institución educativa tienen características peculiares que otros directivos no presentan, las cuales pueden resumirse en las siguientes: Reflexionar en torno a la misión de la institución para entenderla y planear objetivos y estrategias encaminadas a ella. Hacer que coincidan las acciones cotidianas con la visión y los valores de la organización educativa. Crear y mantener la organización humana; implica proponer y dar seguimiento a la estructura organizacional. Esto incluye desarrollar las potencialidades de todos los miembros de la comunidad educativa, sin olvidar el

desarrollo de los futuros directores. Son las personas quienes viven las normas de conducta, creencia y valores de la organización. Establecer y mantener las relaciones principales –internas y externas–, pues éstas afectan esencialmente la capacidad de éxito de la organización educativa. Dentro de estas relaciones se transmite la imagen de la institución y se toman decisiones de sinergia que le impactan directamente. Afrontar las principales crisis que se presenten, para asumir el control de las mismas cada vez que así se requiera. Así como las anteriores funciones son esenciales de la dirección de una institución educativa, hay muchas otras –no menos importantes– en las que el perfil del director es evidentemente diferente del perfil de los mandos medios.

Los resultados encontrados se parecen a lo informado por Soria (2017), quien concluye que la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ( $\chi^2=10,434$ ;  $p<0,05$ ); y explica el 83 % de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional de los profesores de la muestra de estudio m lo que confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio. La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ( $\chi^2=10,360$ ;  $p<0,05$ ); y explica el 83,8 % de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio. La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ( $\chi^2=10,346$ ;  $p<0,005$ ); y explica el 84,6 % de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de los profesores de la muestra de estudio. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio. Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica, cuya autora Rossana Zurita, en el año 2015, se propuso hacer un análisis de los conceptos gestión pedagógica y cambio curricular y de sus componentes.

Asimismo, analizó los aspectos de la gestión pedagógica, tanto en maestros como en directivos, que favorecen al cambio curricular en instituciones educativas de nivel básico. Fue una investigación cualitativa de tipo documental mixto. Las percepciones acerca del liderazgo de un directivo desde un enfoque micro político, un estudio de caso de una I. E. Pública, escrita por Erika Zúñiga en el año 2014. El trabajo de investigación se realizó en una institución educativa pública de Lima Metropolitana de gestión castrense. Los objetivos específicos planteados son analizar los estilos de liderazgo (interpersonal, administrativo, político) y conocer las percepciones de liderazgo directivo en las docentes y auxiliares en una institución educativa de un sector del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana. El nivel de investigación es exploratorio, cualitativo.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, escrita por Ysrael Martínez en el año 2013 tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación es de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y de modalidad de estudio de caso. Tal como se puede observar, las investigaciones sobre competencias directivas son vastas. Los estudios realizados se han enfocado en el análisis de las competencias directivas desde la percepción de los involucrados, y en reconocer algunos rasgos del director, como por ejemplo el liderazgo pedagógico, pero no han apuntado a la comprobación, en la práctica, de las competencias que consideran importantes en su discurso. De allí la relevancia de la presente investigación. De igual manera, en la literatura se encontró publicaciones referidas a la gestión escolar y a las competencias directivas, algunas son:

Los hallazgos detectados se relacionan en parte con lo establecido por Soria (2017), quien concluyó que la prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ( $\chi^2=10,434$ ;  $p<0,05$ ); y explica el 83 % de la variable dependiente (comportamiento organizacional), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento

organizacional de la muestra de estudio Esto confirma la hipótesis y el objetivo general del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ( $\chi^2=10,360$ ;  $p<0,05$ ); y explica el 83,8 % de la variable dependiente (conducta individual), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta individual de la muestra de estudio. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo tanto para competencias directivas ( $\chi^2=10,346$ ;  $p<0,005$ ); y explica el 84,6 % de la variable dependiente (conducta grupal), lo cual indica que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en la conducta grupal de la muestra de estudio. Esto confirma la hipótesis 2 y el objetivo 2 del estudio.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, escrita por Ysrael Martínez en el año 2013 tuvo como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. La investigación es de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y de modalidad de estudio de caso. Tal como se puede observar, las investigaciones sobre competencias directivas son vastas. Los estudios realizados se han enfocado en el análisis de las competencias directivas desde la percepción de los involucrados, y en reconocer algunos rasgos del director, como por ejemplo el liderazgo pedagógico, pero no han apuntado a la comprobación, en la práctica, de las competencias que consideran importantes en su discurso.

Los hallazgos encontrados se relacionan con lo establecido por Sotomayor (2017), quien concluyó que las competencias directivas, está relacionada con el clima organizacional, pues según la correlación de Rho Spearman  $\rho = 0,667$  que significa que existe un alto nivel de correlación positiva entre las variables, y el valor y \*\*p- valor =  $0,000 < 0,01$ , se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, a un óptimo nivel de competencia directiva le

corresponde un alto nivel de clima organizacional en instituciones educativas del rito El Agustino –

## Conclusiones

### Se demostró que en la IE Fe y Alegría n. 12 de Puente Piedra:

- Existe relación positiva y significativa entre las competencias directivas y la gestión escolar en la muestra de estudio.
- Que existe relación positiva y significativa entre la gestión para la mejora de los aprendizajes y la gestión escolar.
- Existe relación significativa entre la orientación de los procesos pedagógicos de los aprendizajes y la gestión escolar.

## Referencias Bibliográficas

Aburto, H. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. (Tesis de doctorado). Instituto politécnico nacional, México D.F

Avalos, M. (2017). Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo.

Barrientos, C.; Silva, P. y Antúnez, M. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. Universidad de Los Lagos – Chile. Educación Vol. XXV, N° 49, septiembre 2016, pp. 45-62 / ISSN 1019-9403 <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.002>

Bedoya, C., Murillo, G. & González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. Educación y Educadores, 23(4), 685-708. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232021000200251](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000200251)

Carrasco, S. (2002). Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú.

Casassus, J. (2005). La escuela y la (des)igualdad. México, Castillo.

Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo.

Figueroa, J. (2017). Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.

Ministerio de Educación (2017). Compromisos de gestión escolar. Recuperado de [Http://w.w.w.minedu.edu.com](http://w.w.w.minedu.edu.com).

Miranda, D., Rocha, M., Matos, A., y Dorticós, L. (2021). Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, 35, 1-11. <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/830>

Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación. Buenos Aires: IIPE – UNESCO.

Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación. Buenos Aires: IIPE – UNESCO.

Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos

Quinn, R. (1995). Maestría en Gestión de las Organizaciones: un modelo operativo de las competencias. Traducción, Carmen León Pérez. MadridEspaña: Ediciones Díaz Santos.

Saullo, M. (2018). La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión [Tesis de Maestría en dirección de instituciones educativas, Universidad Austral (Argentina)]. <https://riu.austral.edu.ar/handle/123456789/829>

Sipán, M. (2020). Competencias directivas y calidad educativa, según percepción del docente de la IE Mercedes Cabello de Carbonera UGEL 02, Rímac [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49906>



Sotomayor, L. (2017). Competencias directivas y clima organizacional en instituciones educativas del distrito el Agustino – 2015. Universidad César Vallejo.

Tafur, R. (2019). Las competencias directivas en la gestión de tres instituciones educativas escolares de Lima [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de Perú]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Perú.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13588>