



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Instituto de Gobierno y de Gestión Pública

Competencias gerenciales en la gestión de los procesos de enseñanza de los directores de colegio de la UGEL N° 04 Trujillo – 2018

Management competencies in the management of the teaching processes of the UGEL school directors No. 04 Trujillo – 2018

Recibido: 31 de mayo de 2019

Aceptado: 19 de octubre de 2019

RESUMEN:

La presente investigación tuvo el propósito de determinar la relación causal entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos de enseñanza de los directores de colegio de las instituciones estatal de educación de la UGEL 04. Se empleó el método hipotético-deductivo. El estudio es de diseño correlacional causal, con un enfoque cuantitativo; la población fue de 75 directores, la muestra se obtuvo mediante el muestreo no paramétrico seleccionándose 70 directores por conveniencia. Se aplicaron dos cuestionarios, validados por 10 expertos y de confiabilidad, Alpha de Cronbach = 0.90, cuestionario de Competencias gerenciales, y 0.93 Procesos de enseñanza. Se determinó un nivel regular en competencias gerenciales con 48% y en gestión de los procesos de educación 58%. Concluyendo que existe una relación causal positiva moderada significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos de educación de los directores de colegio materia de evaluación, incidiendo en la misma medida en la calidad de la educación.

Palabras clave: *Competencia gerencial, proceso de enseñanza, director de colegio, institución estatal de educación, calidad de la educación*

ABSTRACT:

The present investigation was to determine the causal relationship between managerial competences and the management of the teaching process of the directors of State institutions College of education of the UGEL 04. The hypothetical-deductive method was used. The study is causal correlational design, with a quantitative approach; the population was 75 directors, the sample was obtained by sampling non-parametric selecting 70 directors for convenience. Two questionnaires, validated by 10 experts and reliability, Alpha of Cronbach = 0.90, management skills questionnaire, and 0.93 pedagogical processes were applied. A regular level in management with 48% skills and management processes of education 58% was determined. Concluding that there is a significant moderate positive causal relationship between managerial competences and management of education of Directors of school evaluation processes, focusing on the same measure on the quality of education.

Keywords: management competence, teaching process, school principal, state education institution, quality of education

74

AUTORES

Autor1. Dra. Zoila Rosa Castillo Pestana. en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo - Perú.

Correo:

zoilarosacp@hotmail.com

Autor2. Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar. Ing. Mecánico. Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Doctor en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo - Perú

Correo:

pomoralessalazar@gmail.com

Autor3. Dr. Martín Manuel Grados Vásquez. Economista, Universidad Garcilaso de la Vega. Doctor en Administración. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo - Perú.

Correo:

mgrados@ucv.edu.pe

Autor4. María Julia Cabrer Santa Cruz. Contador Público, Universidad de San Martín de Porres, Perú. Maestra de auditoría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Profesor de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo

Correo:

maju2111@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

75 Los directores de las instituciones estatales de educación necesitan tener competencias gerenciales formadas por la experiencia, habilidad, conocimiento, actitud, motivación, valores, características personales positivas, para lograr resultados de calidad en su gestión. Desde esta perspectiva, según Morillo (2016), el director de colegio es el responsable de la calidad de la educación en su institución a través del manejo de sus procesos como: planificación, organización, dirección, control. El desempeño de un director, como gerente.

La presente investigación se justifica según los siguientes criterios: a) Valor teórico. No existe mucha literatura con respecto a las competencias gerenciales de un director de colegio, ni aún sobre la gestión de procesos de enseñanza por ser temas que han surgido ante la necesidad de estar a la par con instituciones estatales de educación de países desarrollados que brindan educación de calidad a sus estudiantes, b) Utilidad metodológica. Se está contribuyendo con los directores de colegios de las instituciones estatales de educación con una nueva metodología para que puedan ejercer con eficiencia sus funciones principales, c) Implicancias prácticas. Para desempeñar bien una responsabilidad de conducción de un equipo humano en una institución estatal de educación, el director de colegio requiere contar con una serie de competencias genéricas o gerenciales, d) Relevancia social. En el Perú se ha iniciado el proceso de mejoramiento continuo de la calidad de la educación con fines de acreditación, lo cual repercute en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de EBR. e) Legal. Sobre las competencias pedagógicas: La Constitución Política del Perú, en el artículo 15º establece que el Estado y la sociedad procuran la evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente del profesorado. Y la Ley N° 28044, Ley General de Educación, en los artículos 79º y 80º establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir, y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte. Sobre la gestión de procesos de enseñanza: La ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial en su artículo 5º, y el artículo 20º de su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-ED, establecen el objetivo de la Carrera Pública Magisterial de contribuir a garantizar la calidad de la educación en las instituciones estatales de educación, la idoneidad de los profesores y autoridades educativas y su buen desempeño. Y la Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU-25.03.2014 Lineamientos del “Marco de Buen Desempeño del Directivo”. f) Epistemológica. En un ambiente competitivo y sumamente exigente como el que se desarrolla en la actualidad, es imprescindible para un director (a) desarrollar y fortalecer sus competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal, g) Conveniencia. Es conveniente para el sector educativo porque las competencias gerenciales ayudan a que los directores sobresalgan en su labor gerencial, siendo clave el manejo y la interacción de estos seis tipos de competencias: comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, competencia multicultural y autoadministración.

Como antecedentes se ha considerado a nivel internacional a Hernández (2017) que en su tesis *“Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL”*. México, empleó el método de estudio de casos. Arribó a la conclusión que la gestión de competencias por parte de los docentes es más compleja y selectiva, requieren una continua capacitación y actualización. Además, que existe una administrativa funcional con objetivos estratégicos claros que concuerdan con su misión, visión y política de sostenibilidad. Esta investigación corrobora el propósito de nuestra investigación al tratar sobre la importancia de la capacitación constante y actualizada que deben tener los directivos en gestión de competencias. Asimismo, a Lombana, et al. (2014) en la tesis *“Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración”*. Colombia, utilizan el método inductivo. Aplicaron 2 cuestionarios. Llegan a la conclusión que los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas. De igual manera, el administrador que no tenga la competencia (genérica-epistemológica) de aprender y actualizarse de manera permanente, es difícil que tenga la habilidad para trabajar en contextos internacionales (genérica-praxeológica) y mucho menos para administrar la infraestructura de una empresa (específica-praxeológica). Con la investigación de Lombana, et al. (2014) estamos concordando que es necesario estar capacitado para tener competencias gerenciales, las mismas que están inmersas en los 4 tipos de competencias: a) las competencias del saber-hacer gerencial (praxeología), b) las competencias del saber (epistemológica), c) las competencias de la conducta ética y moral, (axiología), y, d) las competencias del ser (ontológicas).

A nivel nacional, tenemos a Núñez y Díaz (2017) en la tesis *“Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas”*. Chiclayo-Perú. Fue de tipo aplicada, descriptiva, aplicaron un cuestionario. Su fiabilidad es alta = 0.97. Arribaron a la conclusión que los directivos deben tener tres competencias gerenciales: a) Manejo de dirección, b) Manejo de liderazgo, c) Gestión compartida del cambio. El estudio de Núñez y Díaz (2017) corrobora el propósito de la presente investigación al determinar que todo director debe ser capaz de hacer un buen manejo de dirección, tener liderazgo y tener presente la gestión del cambio. De igual manera tenemos a Álvarez (2017) en su Tesis *“Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016”*, Lima, aplicó el método hipotético deductivo, de tipo descriptivo, básico, cuantitativo; no experimental, correlacional. Empleó la encuesta como técnica, y dos cuestionarios como instrumentos. Arribando a la conclusión que la percepción que tienen los equipos de trabajo con respecto a las competencias gerenciales de sus directores es favorable; que es diferente al resultado de la percepción del componente psicológico que tienen sobre la relación que existe con las experiencias previas, creencias y cultura. Con respecto a la percepción de la gestión administrativa que realizan los directivos es más real y objetivo. Este antecedente

concuera con el propósito de nuestra investigación. La percepción de las competencias gerenciales de los directores que tienen los docentes es real y objetiva.

A nivel local tenemos a Ulloa (2015) en su tesis “*Relación entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa del IESTP “Nueva Esperanza”, La Esperanza-Trujillo 2015*”. Tuvo una muestra de 16 trabajadores, con el muestreo aleatorio estratificado, es de tipo no experimental, transeccional y de diseño correlacional. Arriba a la conclusión de que el proceso de enseñanza aprendizaje se mejora aplicando las habilidades gerenciales y de manera general las capacidades y actitudes del personal Jerárquico, docente y administrativo. La investigación de Ulloa (2015) concuerda con nuestro estudio porque trata de las habilidades gerenciales y de las capacidades y actitudes que tienen los directivos que al interactuar con toda la comunidad educativa mejora el proceso de la enseñanza-aprendizaje. Por su parte Sandoval (2014) en su tesis “*Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014*”. Trujillo, aplica el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de corte transversal; utilizó un cuestionario sobre gestión administrativa y una ficha sobre desempeño docente. Según los resultados, la gestión administrativa en un 24% es muy deficiente, en un 72% es deficiente. Referente al desempeño docente, el 74.7% están en el nivel inicio y el 25.3%, en proceso. Arribando a la conclusión de que es importante realizar una mejor gestión administrativa con el fin de lograr un mejor desempeño docente, lo que implica que se debe aplicar estrategias modernas para lograr mejorar la gestión administrativa y por ende el desempeño docente. El estudio de Sandoval (2014) ayuda a enfocarnos en la importancia que tiene la gestión administrativa que realiza el director para que el personal docente tenga un buen desempeño profesional en aras de brindar un servicio educativo de calidad para los estudiantes.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación causal que existe entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos de enseñanza de los directores en las instituciones estatales de educación de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2017. Planteándonos la hipótesis: Existe relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos de enseñanza de los directores en las instituciones estatales de educación de la UGEL N° 04 Trujillo Sur Este, 2018 Respecto a las variables identificadas competencias gerenciales y procesos de enseñanza, tenemos: variable independiente, las competencias gerenciales son todos los comportamientos que están asociados a la experiencia, conocimiento y capacidad emocional. Londoño, et al. (2010) manifiestan que las competencias son aplicadas en la gerencia; por lo que las competencias gerenciales tienen que ver con la planeación, organización y administración de proyectos; delegación de funciones y utilización eficiente de recursos. Según Hellriegel (2006), la competencia gerencial está determinado por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes de una persona para ser eficiente en una labor gerencial.

Por su parte, Hernández (2015) considera a la gerencia en educación como un medio muy importante para lograr objetivos, eficiencia, efectividad en el funcionamiento de la institución estatal de educación, en donde el director de colegio debe desarrollar el proceso administrativo

con el objetivo de lograr una institución competitiva y desarrollar en sus integrantes un espíritu innovador y hacendoso.

Desde nuestro punto de vista las competencias gerenciales del presente estudio están basadas en el liderazgo, comunicación horizontal, motivación laboral, manejo de conflictos y formación de equipos de trabajo.

La presente investigación está fundamentada en el enfoque por competencias funcionales y conductuales; para la acción estratégica, la planeación y la administración, el trabajo en equipo, la comunicación, la globalización, manejo de personal, y liderazgo (Madrigal, et al, 2009) citados por Duarte, 2013. Y como doctrina está sujeta a las competencias gerenciales que tienen relación con las capacidades necesarias que permiten realizar acciones en beneficio personal y de la organización a la que pertenece. Estas acciones son: liderazgo, crear redes de vínculos sociales, comunicación clara y convincente de sus ideas y conceptos, interacción social positiva de grupos interdisciplinarios, capacidad de negociación y generación de acuerdos, actuar adecuadamente en la solución de conflictos, ser asertivo en la toma de decisiones, entre otras (ESAN, 2017).

Asimismo, se ha optado por el modelo general de gestión por competencias, que tiene presente el nivel jerárquico de la estructura que se origina del rol y de la expectativa de comportamiento social (Jaques, 2002) y el uso que se quiera dar a las competencias una vez identificadas y definidas (Schlemenson, 2002).

Referente a la variable dependiente Gestión de los procesos de enseñanza, la gestión en término administrativo es la dirección de una organización (Diccionario SM, 2001); que se consigue con un buen proceso, que según ISO Tools Chile (2016) es el conjunto de actividades que están interrelacionadas para transformar la materia prima en un producto nuevo, con la participación de un grupo de personas. De tal manera que la gestión de procesos de enseñanza se refiere al conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí. (MINEDU, 2012). En consecuencia, se infiere que la gestión de procesos de enseñanza en una institución estatal de educación es un principio de la gestión de la calidad. Se evidencia su importancia en los resultados que se alcanzan con más eficiencia al gestionar como proceso a las actividades y los recursos educativos.

Según MINEDU (2014) el Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. Con respecto a su estructura define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directores de colegio de educación básica del país.

Considerando el concepto de gestión de los procesos de enseñanza que es dado por MINEDU (2014), se ha tenido en cuenta las siguientes dimensiones: Dirección escolar con liderazgo pedagógico, planificación transformadora, organización participativa, y evaluación y mejora continua.

La propuesta del presente trabajo de investigación tiene sustento en la teoría de la gestión del proceso de enseñanza que sostiene la neurociencia cognitiva (Verlee, 1995). En este contexto, podemos inferir que estamos asistiendo al surgimiento de la sociedad del conocimiento que se visualiza por la incertidumbre, la complejidad y el cambio permanente, donde el pensamiento y actuación de la era industrial serán insuficientes para desenvolverse en forma adecuada.

El problema identificado fue ¿Cuál es la relación causal entre las competencias gerenciales y la gestión de procesos de enseñanza en las instituciones estatales de educación de la UGEL 04 Trujillo Sur Este?, por lo que el presente artículo científico a continuación mostrará la metodología y los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de encuestas y cuestionarios contrastada por las teorías e investigaciones relacionadas estudiadas, los cuales han dado el soporte para las conclusiones arribadas.

DESARROLLO

La población analizada está constituida por los directores de colegio de 75 Instituciones estatales de educación de la UGEL 04 TSE, en el año 2018. Por conveniencia se ha seleccionado 70 directores que conformaron la muestra. Se ha trabajado con los métodos deductivo, inductivo, descriptivo e hipotético-deductivo. El tipo de estudio es no experimental (Hernández, 2010), es de diseño correlacional causal transversal. Como técnica se empleó la encuesta y como instrumentos cuestionarios debidamente validados por el criterio de expertos y con una confiabilidad aceptable según el coeficiente de Alpha de Cronbach = 0.90 y 0.93 respectivamente para cada variable, Para el análisis de los datos se ha realizado la estadística descriptiva mediante tablas, e inferencial a través de Taub-b de Kendall y el Rho de Spearman.

El director de colegio que ha sido designado por concurso tiene que administrar la educación en su institución educativa; según la OEA-MEP (2006) debe dominar competencias gerenciales, como la competencia conceptual, técnica, de contexto, de comunicación, de integración, y de adaptación; que le permita gestionar los procesos de enseñanza para lograr una eficiente calidad en la enseñanza-aprendizaje. La manera como se hace gestión en las instituciones estatal de educación repercute en el logro del éxito o del fracaso. Según Morillo (2016), el director de colegio mediante el ejercicio de sus competencias gerenciales es el responsable de la calidad de la educación que se imparte en su institución estatal de educación a través del manejo de sus procesos como: planificación, organización, dirección, control, los cuales son decisivos para desarrollar las actividades educativas. De acuerdo a los resultados obtenidos, los directores de colegio de la UGEL 04 TSE en competencias gerenciales lo que predomina es el nivel regular con 48% y en gestión de los procesos de enseñanza, también predomina el nivel regular con 58%, lo que se evidencia que se ha identificado que las competencias gerenciales de los directores de colegio influyen de manera regular en la gestión de los procesos de enseñanza que también es regular. Esto es corroborado por Rietveldt y Maduro (2008), en la tesis titulada “*Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica*”,

quienes señalan que los gerentes educativos poseen las competencias necesarias para el desarrollo de la práctica pedagógica, confirmando que el currículo, el factor humano y los recursos didácticos son factores condicionantes de la práctica pedagógica.

Considerando que los procesos de enseñanza, que plantea MINEDU (2012), están constituidos por el conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, con el cual emprende la comunidad educativa liderada por el director de colegio, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes. Referente a las dimensiones de las competencias gerenciales de los directores de colegio de las instituciones estatales de educación de la UGEL 04 Trujillo - 2018, se ha identificado que en la dimensión logro de metas predomina el nivel deficiente con el 39%. En la dimensión comunicación horizontal predomina el nivel regular con el 49%. En la dimensión motivación laboral, el nivel regular ha alcanzado el 72%. En la dimensión manejo de conflictos, el nivel regular alcanzó el 49%. En la dimensión Formación de equipos de trabajo predomina el nivel regular con el 40%. Estos resultados nos indican que en todas las dimensiones los directores de colegio han demostrado tener habilidades regulares en el desarrollo de las competencias gerenciales, con excepción en la dimensión logro de metas que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel deficiente.

Sobre la gestión de los procesos de enseñanza, consideramos lo que Pepper (2011) señala como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. De acuerdo a Casassus (2002, p. 12) es gestión, porque interactúan como un proceso organizacional con el contexto, lo que permite priorizar acciones, movilizar recursos, mejorar la comunicación y los procesos que están relacionados con la gestión del aprendizaje. Los procesos de enseñanza, según MINEDU (2012), son el conjunto de acciones planificadas, organizadas, implementadas y evaluadas, relacionadas entre sí, cuya responsabilidad es garantizar y promover el logro de los aprendizajes.

La gestión educativa, como un nuevo paradigma, según Delannoy, citado por Correa de Urrea, et al, (2009) se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; empleando herramientas de la administración como la medición y la evaluación. Hoy en día, las organizaciones educativas requieren de una gestión de calidad de los procesos de enseñanza, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización. Lo dicho anteriormente es importante porque en la presente investigación se evidencia que la gestión de los procesos de enseñanza de los directores de colegio de la UGEL 04 Trujillo, 2018 no es la esperada; en la mayoría de dimensiones de la variable dependiente predomina el nivel regular, como se puede apreciar a continuación: En la dimensión dirección escolar con 47%, en la dimensión organización participativa con 47%, en la dimensión evaluación continua con 83%, la dimensión tecnología e innovación con 46%; con excepción de la dimensión planificación, que predomina el nivel eficiente con 73%. Estos

81

resultados se pueden mejorar, según Castro, et al. (2013) en la investigación sobre “*Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*”. UNERMB, llega a la conclusión que los directores de colegios, aplican eficientemente sus competencias de gestión en las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, al hacer uso de herramientas como dirección, desarrollo del talento en beneficio del profesionalismo de los docentes y ampliación del conocimiento de la comunidad que se integra cada día a la escuela, asimismo, el liderazgo ejercido por el director de colegio, para guiar con eficacia la institución. El director de colegio pone en práctica las competencias gerenciales claves para el desarrollo y ejecución de los proyectos dentro de la institución, tales como: autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, dirección, desarrollo del talento, liderazgo.

De acuerdo a estos resultados, consideramos la importancia de la investigación de Peña y López (2017), “Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa del jardín infantil Andy Panda”. Universidad Libre. Bogotá-Colombia, quienes a partir de la identificación de funciones y de roles dentro de los procesos gerenciales del jardín infantil, establecen un orden estratégico e identificación en el organigrama; además observaron que hay participación activa de los estudiantes, demostrando mayor interés y motivación en las actividades propuestas. Por su parte Chiavenato (2006, p. 10) señala que es a través de la gerencia, que se planifica, organiza, dirige y controla; utilizando los recursos, humano, físico y financiero, con el único fin de lograr objetivos y niveles de eficiencia y calidad para realizar una adecuada gestión administrativa de la organización. Lo que no se evidencia en los resultados obtenidos en la tabla de contingencia, donde el 30.0% de los directores de colegio participantes perciben un nivel regular en competencias gerenciales y en gestión de los procesos de enseñanza; resultados que permitieron obtener el valor de Tau-b de Kendall = 0,407 y el Rho de Spearman = 0,501, ambos con una significancia de 0.000 que es menor al 0.01; demostrándose que existe una baja relación causal significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de los procesos de enseñanza de los directores de colegio de la UGEL 04 Trujillo – 2018. Esto nos lleva a precisar que el cómo se hace gestión en las instituciones estatales de educación va a determinar su éxito o su fracaso. La gestión en las instituciones está determinada por las competencias gerenciales que dispongan los directores de colegio, quienes, así tengan mucho conocimiento de su profesión y una vasta experiencia docente, pueden carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales. Lo que es corroborado por Spencer y Spencer citados por Rodríguez (2006) al señalar que los directivos que gerencian una institución estatal de educación tienen que asumir de forma dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la institución estatal de educación, lo que conlleva a que desarrollen competencias compuestas de características como la motivación, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas.

CONCLUSIONES

82 Entre las principales conclusiones arribadas tenemos:

Se ha determinado que existe una baja relación causal significativa entre las variables competencias gerenciales y gestión de procesos de enseñanza como función de los directores de colegio de la UGEL 04 Trujillo, 2018; por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación. Identificándose que los directores de colegio de la UGEL 04 TSE, en la variable dependiente competencias gerenciales el 48% se ubican en el nivel regular y en la variable independiente gestión de los procesos de enseñanza el 58% también están ubicados en el nivel regular.

Se ha identificado que, en las dimensiones de la variable independiente, competencias gerenciales, el nivel que predomina es el regular, en el orden siguiente: dimensión Comunicación horizontal con 49%, dimensión motivación laboral con 72%, dimensión manejo de conflictos con 49% y dimensión formación de equipos de trabajo con 40%., con excepción de la dimensión logro de metas, que predomina el nivel deficiente con 39%.

Se ha identificado que, en las dimensiones de la variable dependiente, gestión de procesos de enseñanza, es el nivel regular que predomina en las dimensiones dirección escolar con liderazgo pedagógico con 47%, evaluación y mejora continua con 83% y tecnología e información con 46%; organización participativa con 47%, con excepción de la dimensión planificación transformadora que predomina el nivel eficiente con 73%.

Debido a la gran importancia que tiene la gestión de procesos de enseñanza por parte de los directores de colegio quienes deben contar con competencias gerenciales educativas se hace necesario realizar más investigaciones con el fin de lograr la calidad educativa que requieren nuestros estudiantes, en especial en el cómo aplico mis conocimientos para obtener óptimos resultados; lo que se tiene que realizar con bastante dedicación y esfuerzo por las limitaciones que se encuentran en el camino de la investigación, entre ellos lo económico, no hay apoyo de las autoridades del sector educación para realizar estos tipos de trabajo, tampoco se nos facilita el tiempo necesario para investigar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima*, 2016. Universidad César Vallejo, Lima.
- Cassasus, J. (2000, p. 12). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión de los paradigmas de Tipo A y el Tipo B)*. (Versión preliminar). Unesco, pp. 1-25.
- Castro, L.; Fossi, L.; Guerrero, W.; y Vera, L. (2013, p. 91). *Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos*. *Orbis*. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 25, mayo-agosto, 2013, pp. 91-108. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.

- Chiavenato, I. (2006, p. 10). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Correa de Urrea, A., Álvarez, A., y Correa, S. (2009). *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Diccionario SM (2001). *Básico Lengua española*. 5ta. Edición, Ediciones SM. Madrid.
- Duarte, D. (2013). *Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- ESAN (2017). *¿Cuáles son los desafíos de las competencias gerenciales?*. Universidad ESAN. Apuntes empresariales/Administración. ConexiónESAN
- Hellriegel, D. (2006). *Administración. Edición 10*. (Cengage Learning Editores.
- Hernández, B. (2017). *Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL*. Universidad Enrique Díaz de León. RIDE. Vol. 8, Núm. 15, México.
- Hernández, N. (2015). *La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ISO Tools Chile (2016). *Ejemplos de los procesos más comunes en una organización: excelencia en la gestión de la calidad*. Blog corporativo.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. y Zapata, Á. (2014, p. 209) “*Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*”. Universidad del Norte, Barranquilla, ELSEVIER. Estudios Gerenciales. Vol. 30. Núm. 132. Julio - septiembre 2014. Páginas 209-324. Colombia.
- Londoño, O., Henao, R. y Posada, J. (2010). *Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de las empresas en Antioquia*. Universidad de Medellín, Colombia.
- MINEDU (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación, Lima.
- MINEDU, (2016). *Dirección escolar. Gestión de la complejidad y la diversidad de la institución educativa*. Lima; primera edición; s/edit.
- Morillo, C. (2006, p. 31). *Competencias Gerenciales y Gestión Educativa, en Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional*. Tesis. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. Disponible: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00493.pdf>.
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Estudios Pedagógicos XLIII, N° 2: 237-252, 2017. Perú.

- Organización Estados Americanos y Ministerio de Educación Pública [OEA-MEP]. (2006). *Indicadores para una buena gestión escolar en un modelo educativo basado en competencias*. San José, Costa Rica: OEA-MEP.
- Peña, A. y López, S. (2017). *Plan de mejoramiento en procesos pedagógicos para fortalecer la gestión educativa del jardín infantil Andy Panda*. Universidad Libre. Bogotá-Colombia.
- Pepper, S. (2011). *Definición de gestión por procesos*. Revista Medwave, May; 11(05): e5032 Santiago de Chile.
- Rietveldt, F. y Maduro, I. (2013) “*Competencias del Gerente Educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de Educación Básica*” Tesis. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Rodríguez, N. (2006). *Selección efectiva de personal basada en Competencias Escuela de Psicología*. Universidad Central de Venezuela Psico Consult.
- Ulloa (2015). “*Relación entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa del IESTP Nueva Esperanza, La Esperanza-Trujillo 2015*”. Tesis UCV-Trujillo,
- Verlee, L. (1995). *Aprender con todo el cerebro*. España: Ed. Martínez Roca.