



UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT
ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**CONOCIMIENTOS Y APLICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN
EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS
DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA**

Para optar al Grado Académico de:

**MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

Autor

MARÍA MAGALY CUYA CABANILLAS

CÓDIGO ORCID:0000-0002-0216-4813

ZOILA ALICIA BARZOLA PIZARRO

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-0307-0931

Asesor

Dr. Ambrosio Tomás Rojas

CÓDIGO ORCID: 0000-0002-9722-2501

Línea de investigación:

10. Trabajo en equipo

Lima – Perú

2024



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

ININ – F – 016

V. 02

Página 1 de 1

Yo, ZOILA ALICIA BARZOLA PIZARRO, identificado (a) con DNI N.º09823649, egresada de la Escuela de Posgrado, Programa: Maestría en Educación, mención en Gestión Educativa, de la Universidad Marcelino Champagnat. Declaro bajo juramento que, la presente Tesis titulada (o): **CONOCIMIENTOS Y APLICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA**, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría del Dr. **Ambrosio Tomás Rojas**

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

7 de Abril de 2024

ZOILA ALICIA BARZOLA PIZARRO



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

ININ – F – 016

V. 02

Página 1 de 1

Yo, María Magaly Cuya Cabanillas, identificado (a) con DNI N.º 09411919 de la Escuela de Posgrado, Programa: Maestría en Educación, mención en Gestión Educativa, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, la presente Tesis titulada (o): CONOCIMIENTOS Y APLICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría del Dr. Ambrosio Tomás Rojas.

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

5 de abril del 2024

MARÍA MAGALY CUYA CABANILLAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dra. Mónica Cecilia Aguirre Garayar, Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano y Mg. Hugo Leonidas Nava Cueto.

La graduada doña ZOILA ALICIA BARZOLA PIZARRO, sustentó su Tesis titulada **“CONOCIMIENTOS Y APLICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA”**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Educación, mención Gestión Educativa.

El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró a la graduanda:

APROBADO POR MAYORÍA

Santiago de Surco, 13 de febrero del año dos mil veinticuatro.


Dra. Mónica Aguirre Garayar
Presidente


Dra. Cecilia Salgado Lévano
Secretaría


Mg. Hugo Nava Cueto
Miembro



ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dra. Mónica Cecilia Aguirre Garayar, Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano y Mg. Hugo Leonidas Nava Cueto.

La graduada doña MARÍA MAGALY CUYA CABANILLAS, sustentó su Tesis titulada "**CONOCIMIENTOS Y APLICACIÓN DE NORMAS DE GESTIÓN EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE UNA UGEL DE LIMA METROPOLITANA**", para obtener el Grado Académico de Maestra en Educación, mención Gestión Educativa.

El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró a la graduanda:

APROBADO POR MAYORÍA

Santiago de Surco, 13 de febrero del año dos mil veinticuatro.

Dr. Mónica Aguirre Garayar
Presidente

Dra. Cecilia Salgado Lévano
Secretaria

Mg. Hugo Nava Cueto
Miembro

A nuestras madres, familia y a la buena

Madre María por el apoyo

incondicional para conseguir nuestras

metas e ideales.



AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestro divino padre por el don de la vida, a nuestras madres, familia que no perdieron la fe en nosotras, que llegaríamos a la meta e ideales.



CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
CONTENIDO.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción del problema.....	4
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6
II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	10
2.2 Bases teóricas.....	14
2.2.1 Conceptualización de la gestión educativa.....	14
2.2.2 Contexto de la gestión educativa.....	16
2.2.3 Dimensiones de la gestión educativa.....	18
2.2.4 Competencias del docente.....	18
2.3 Definición de términos básicos.....	23
III. OBJETIVOS.....	24
3.1 Objetivo general.....	24
3.2 Objetivos específicos.....	24

IV. HIPÓTESIS	25
4.1 Hipótesis general.....	25
4.2 Hipótesis específicas	25
V. MÉTODO	26
5.1 Tipo de investigación	26
5.2 Diseño de investigación	26
5.3 Variables.....	27
5.4 Población y muestra.....	30
5.4.1 Población	30
5.4.2 Muestra.....	31
5.5 Instrumentos	34
5.6 Procedimientos	41
VI. RESULTADOS	43
VII. DISCUSIÓN.....	47
VIII. CONCLUSIONES.....	52
IX. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS.....	54
APÉNDICES	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Variable Conocimiento de gestión.	29
Tabla 2: Variable aplicación de normas de gestión.	30
Tabla 3: Población por institución educativa.	31
Tabla 4: Muestra por institución educativa.	33
Tabla 5: Distribución de la muestra según variable sociodemográfica.	34
Tabla 6: Análisis de ítems de la dimensión gestión pedagógica del Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión.	37
Tabla 7: Análisis de ítems de la dimensión gestión institucional del Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión.	38
Tabla 8: Confiabilidad para las dimensiones del Cuestionario sobre Conocimiento de Gestión.	38
Tabla 9: Baremos percentilares para el Cuestionario sobre Conocimiento de Gestión.	39
Tabla 10: Análisis de ítems de la dimensión gestión pedagógica de la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión.	40
Tabla 11: Análisis de ítems de la dimensión gestión institucional de la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión.	41

Tabla 12:	Confiabilidad para las dimensiones de la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión.	42
Tabla 13:	Baremos percentilares para la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión.	42
Tabla 14:	Prueba de normalidad para las variables de estudio.	44
Tabla 15:	Correlación entre conocimiento y aplicación de normas de gestión.	45
Tabla 16:	Correlación entre conocimientos de gestión pedagógica y aplicación de norma de gestión	46
Tabla 17:	Correlación entre conocimiento de gestión institucional y aplicación de normas de gestión.	47

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Esquema del diseño de investigación.	28



RESUMEN

El objetivo general fue establecer la relación entre el nivel de conocimientos y la aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana. El diseño fue no experimental transversal correlacional. La muestra estuvo conformada por 298 docentes, seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado. Se aplicó el Cuestionario sobre conocimientos de gestión y la Lista de cotejo sobre aplicación de normas de gestión. Los resultados indicaron que el nivel de conocimientos no se relaciona significativamente con el nivel de aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana. Las implicancias de los resultados han sido discutidas.

Palabras clave: aplicación de normas de gestión, conocimiento de gestión, gestión educativa, gestión pedagógica, gestión institucional.

ABSTRACT

The general objective was to establish the relationship between the level of knowledge and the application of management standards in teachers in public educational institutions in a UGEL in Metropolitan Lima. The design was non-experimental cross-sectional correlational. The sample was made up of 298 teachers, selected through stratified probabilistic sampling. The Questionnaire on Management Knowledge and the Checklist on the Application of Management Standards were applied. The results indicated that the level of knowledge is not significantly related to the level of application of the management norms in teachers of public educational institutions of a UGEL in Metropolitan Lima. The implications of the results have been discussed.

Keywords: application of management standards, education management, institutional management, knowledge of management, pedagogical management.

INTRODUCCIÓN

Los cambios y las tendencias mundiales contemporáneos se orientan al desarrollo integral de las personas. En el ámbito de la educación, la enseñanza para la convivencia, la formación en competencias y valores se han convertido en pilares indispensables.

La actualización pedagógica se orienta al desarrollo de una educación de calidad, una educación con rostro humano, en la cual los derechos y la dignidad de las personas son los estandartes cotidianos. Sin embargo, en todo este acelerado y benéfico proceso, se ha olvidado al elemento central, el docente. Es el docente el que enseña mucho más que sus materias escolares, el que trasmite su estilo de vida y sus actitudes hacia la misma, el pilar básico del proceso de aprendizaje.

Es indudable que el docente juega un rol importante para un cambio y una mejoría en la calidad de la educación peruana. Para alcanzar este logro, se requiere prestar atención a su formación profesional y su capacitación en servicio y, sobre todo, su calidad de vida. Además, otros factores a tomar en cuenta están relacionados al desarrollo personal y el desenvolvimiento del docente en el aula, que influyen significativamente en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

El modelo de normas de política actual permite contribuir en el proceso de valoración del docente, desde el aspecto personal, hasta el socioeconómico, a mediano y largo plazo. En tal sentido, el gobierno peruano ha propuesto una serie de beneficios, desde becas, hasta seguros de salud, entre otros, debido a que son aspectos que contribuyen a la calidad educativa.

El docente es el profesional más desconocido, sólo se supone o se hipotetiza una precaria situación, la cual no es ajena a nadie. No se han encontrado estudios relacionados a las condiciones de vida de los docentes, ni a su nivel de conocimientos con respecto a los

parámetros de gestión pedagógica e institucional que se requieren que aplique en su quehacer cotidiano, en la institución educativa donde labora. Al respecto sólo se conocen algunos resultados públicos con respecto a las notas que obtienen los docentes en los concursos para obtener plazas por contrato, pero ello no constituye hallazgo generalizable, ya que no son obtenidos mediante procedimientos estandarizados.

En efecto, en Perú no se han hallado referencias relacionadas al nivel de conocimiento sobre gestión por parte de los docentes; sin embargo, existen resultados de estudios realizados solamente con directores (López, 2005).

En tal sentido, la presente investigación pretende relacionar los conocimientos y la aplicación de las normas dirigidas a los docentes de instituciones educativas públicas. Se ha considerado realizar el estudio en la población docente perteneciente a una UGEL de Lima Metropolitana, debido a la facilidad de acceso a esta.

La investigación se ha organizado de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, que implica la descripción de la problemática y la formulación del problema de investigación, señalando además la justificación.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes y el marco teórico de la investigación, así como la definición de términos básicos.

En los capítulos III y IV se encuentran los objetivos y las hipótesis de la investigación, respectivamente.

En el capítulo V se presenta el método adoptado para alcanzar los objetivos y contrastar las hipótesis formuladas. Asimismo, se presentan el tipo y diseño de investigación, las variables, la población y muestra, los instrumentos de investigación y procedimientos seguidos.

En el capítulo VI, se presentan los resultados, productos del procesamiento estadístico, los cuales se presentan en tablas.

En el capítulo VII, VIII y IX, se presentan la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones, respectivamente. Finalmente, se presentan las referencias y apéndices.



I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La gestión en el ámbito educativo señala ciertos criterios derivados del campo organizacional, los cuales plantean que, para una adecuada gestión en las instituciones educativas, es necesario la práctica de los procesos gerenciales, con incidencia en la gestión administrativa, gestión académica y en el desempeño del docente, y de este modo poder conseguir prácticas eficaces y eficientes para alcanzar los propósitos de la educación (Yábar, 2013; Peralta, 2019).

Al hacer una revisión de las normas de gestión educativa, se evidencia que no están en concordancia con políticas que se proyecten a largo plazo. Además, se aprecia la existencia de una gran cantidad de normas, muchas de ellas de difícil entendimiento por parte de la comunidad educativa a la que están dirigidas. Esta situación trae como consecuencia que el personal que labora en las instancias de gestión como, por ejemplo, las UGELs, destinen tiempo en promover la difusión y adaptación de estas normas. En tal sentido, es prioritario contar con una eficiente gestión administrativa, académica y desempeño docente para la consolidación de la planificación y metas determinadas a corto y largo plazo en la Institución Educativa (Díaz & Villafuerte, 2022; Valdivia & Díaz, 2010).

La problemática fundamental radica en las instituciones educativas, donde han surgido conflictos en la comunidad educativa; es decir, el director con los profesores, con los padres de los estudiantes u ocasionalmente se conforman agrupaciones con intereses opuestos que obstaculizan la realización de innovaciones dirigidas a lograr la excelencia académica, en estas circunstancias los organismos descentralizados del Ministerio de Educación (Direcciones

Regionales de Educación y Unidades de Gestión Local) no siempre actúan para intentar una solución, incluso, no realizan la supervisión y evaluación respectiva, dejando a las instituciones educativas sin la posibilidad de recibir apoyo para realizar una planificación eficaz (Quispe, 2011; Trinidad, 2021).

En el Perú, la Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial, otorgan y respaldan la autoridad de los directores de las instituciones educativas. Dentro de lo estipulado en la normatividad mencionada, el director, es responsable de la gestión educativa, pedagógica y administrativa, de la institución educativa. Su responsabilidad está dirigida a garantizar todas las condiciones para que los docentes puedan alcanzar un adecuado desempeño y, de este modo, los estudiantes alcancen los logros de aprendizaje planificados; sin embargo, debería ser responsabilidad de los docentes conocer estos procesos también y las normas asociadas con ellos.

Una gestión efectiva implica varios aspectos: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, todos los procesos que sean necesarios para alcanzar los objetivos institucionales y asegurar la participación de todos los involucrados en este proceso. Por ello, no sólo el director o la plana directiva de la institución educativa tiene que estar capacitado para asumir la responsabilidad de desenvolverse en todos los procesos que implica la gestión, por ende, se requiere saber qué tanto conocen los docentes sobre el tema de esta investigación, para así reforzar sus competencias para desempeñarse de manera óptima en la institución educativa.

Debido a lo mencionado en los párrafos precedentes es que se plantea estudiar la relación entre el nivel de conocimientos y el nivel de aplicación de normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una Unidad de Gestión Local (UGEL) de Lima Metropolitana.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el nivel de conocimientos y el nivel de aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problemas específicos

a) ¿Qué relación existe entre el nivel de conocimientos de gestión pedagógica y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana?

b) ¿Qué relación existe entre el nivel de conocimientos de gestión institucional y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana?

1.3 Justificación

A nivel teórico:

Este estudio genera información respecto a la relación entre el nivel de conocimientos y el nivel de aplicación de las normas de gestión en los docentes de instituciones educativas públicas. No se han encontrado estudios relacionados con el nivel de conocimientos de los docentes con respecto a los parámetros de gestión pedagógica e institucional que se requieren que aplique en su quehacer cotidiano; sin embargo, existen resultados de estudios realizados solamente con directores (López, 2005).

Esta investigación contribuye a comprender las variables analizadas respecto del docente, ya que el activo estratégico más valioso de toda institución educativa es el recurso humano (Casassus, 2000). Los datos obtenidos alimentan el cuerpo teórico en esta línea.

A nivel práctico:

Conocer el nivel de conocimiento y la aplicación de las normas de gestión de los docentes, sentará bases para tomar medidas que fortalezcan estos aspectos, lo que a su vez contribuirá a que las instituciones educativas logren sus objetivos.

Asimismo, la investigación, se justifica por cuanto permite diagnosticar el nivel de la aplicación de las normas de gestión por parte de los docentes, ya que ello constituye un elemento fundamental que les permite asociarse y participar activamente en el logro del quehacer pedagógico e institucional. En tal sentido, la conveniencia de desarrollar este estudio radica en que apoyará los aspectos técnicos dirigidos al desarrollo de la cultura institucional con énfasis en el sector educación.

Este tema es de utilidad para futuros trabajos de investigación y constituye un aporte que puede tomarse en cuenta para la formación de docentes y autoridades educativas, por cuanto brindará información con respecto a las competencias de gestión necesarias en la práctica de la profesión docente.

La presente investigación permitirá apreciar los aspectos complementarios necesarios para el desenvolvimiento del docente, debido a que, al conocer su problemática sobre los conocimientos y la aplicación de normas de gestión, se podrán realizar propuestas de reorganización y crear un clima favorable, logrando así que éste sea dirigido a realizar una labor que redunde en beneficio de la comunidad educativa.

A nivel metodológico:

Este estudio brinda información sobre evidencias de validez y confiabilidad de los instrumentos usados en docentes de una UGEL de Lima Metropolitana.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Se realizó la búsqueda de estudios en revistas científicas y tesis durante los años comprendidos entre 2001 hasta el 2023. Esta búsqueda se efectuó en bases de datos, tales como: PROQUEST, Psynet, Psycodoc, Scopus, ERIC, EBSCO y Web of Science; así como repositorios de universidades como: Universidad Estatal de Milagro, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Universidad del Zulia, Universidad Mayor de San Simón y Universidad de la Costa.

Mercado y Escobar (2022) realizaron un estudio en Colombia, con el propósito de analizar la incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa. La investigación fue de tipo mixta, con un diseño explicativo secuencial. La muestra estuvo conformada por 44 docentes de una institución educativa pública de un municipio de Antioquía, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Los investigadores construyeron dos cuestionarios para recolectar información sobre la gestión educativa y la calidad educativa. Los resultados indicaron la existencia de una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre gestión escolar y la calidad educativa. Del mismo modo, se halló que cada una de las áreas de gestión (administrativa y pedagógica) incidió directamente sobre la calidad educativa, destacando el importante rol que juega el director en los procesos de gestión.

Orejuela (2019) desarrolló una investigación en Ecuador que analizó el nivel la influencia del clima laboral (CL) en el desempeño docente. El diseño de investigación fue correlacional. La muestra estuvo conformada por 35 docentes seleccionados por muestreo intencional, a quienes se les aplicó una encuesta de percepción del CL, así como un pre y post-

test, basados en las dimensiones D1-Organización, D2-Comunicación y D3-Trabajo colaborativo. Los resultados evidenciaron que existía suficiente evidencia estadística capaz de afirmar que el clima laboral (CL) influye significativamente en el desempeño docente (DD). Finalmente, se destaca la importancia de hacer una buena gestión institucional y a su vez el rol que cumple el personal directivo para que haya un buen funcionamiento en la evaluación del desempeño docente.

Benalcázar (2017) desarrolló una investigación con el objetivo de establecer el nivel de impacto de las políticas educativas en el desempeño de los docentes ecuatorianos. El diseño fue descriptivo-correlacional. Participaron 161 docentes de 49 instituciones educativas del distrito Eloy Alfaro. No se reportó el tipo de muestreo empleado. Los datos fueron recolectados empleando una ficha de observación sobre la práctica docente, la cual contaba con una rúbrica. Los resultados indicaron que son insuficientes las capacitaciones que brinda el Estado, lo cual se refleja en las deficiencias en la gestión pedagógica que realizan los docentes y que, ello, a su vez, constituye un obstáculo para la calidad educativa.

Leal (2010) realizó un estudio en Venezuela con la finalidad de relacionar la planificación educativa y la evaluación de la gestión docente en organizaciones de educación media diversificada de la parroquia Cristo de Aranza del Municipio Maracaibo. El estudio fue descriptivo-correlacional. Participaron 30 docentes y 30 directores, considerándose censal. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario. Los resultados verificaron la existencia de una correlación alta y directa entre las variables estudiadas. Es decir, a mayor nivel en desarrollo efectivo de la planificación educativa, existen altos niveles de eficiencia en la evaluación de la gestión docente y viceversa.

Duchi y Andrade (2001) analizaron el efecto que tuvo la implementación de la Reforma Educativa Boliviana (REB) sobre las prácticas administrativas y pedagógicas en el núcleo Nataniel Aguirre. Se empleó un diseño descriptivo. La muestra estuvo constituida por 35

docentes. Los datos fueron recolectados mediante la observación de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, entrevistas a docentes, autoridades educativas, docentes, presidentes de las juntas comunales y líderes de la comunidad, y mediante encuestas a docentes. Los resultados indicaron que entre los estilos administrativos observados están, el autoritario y el interaccional, los cuales han llevado a que los docentes se identifiquen con cada uno de estos. Existe una doble función del director que le impide cumplir sus tareas administrativas, esto se refleja en la convocatoria de pocas reuniones con los docentes y el descuido en su tarea pedagógica, ciñéndose solamente a rutinas administrativas. Existe poca coordinación con los docentes a tal nivel que el director termina elaborando los documentos de gestión. Por otro lado, algunos docentes prefieren trabajar con el enfoque tradicional y no innovar, debido a la cantidad de trabajo y capacitaciones extra que ello implica.

Se puede apreciar en la literatura internacional que existen pocos estudios relacionados con el tema de investigación; sin embargo, la evidencia empírica revela una problemática existente en los colegios por la falta o poca práctica de las funciones administrativas del personal directivo, en tal sentido, se destaca la necesidad de que los docentes conozcan e implementen las normas de gestión educativa para alcanzar la excelencia educativa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Se realizó una búsqueda de información en revistas científicas y tesis durante los años comprendidos entre 2001 hasta el 2023. Esta búsqueda se efectuó en bases de datos, tales como: Scielo, Dialnet y ERIC; así como repositorios de universidades como: Universidad César Vallejo, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Universidad Nacional de Huancavelica, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, Universidad Nacional de Piura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tenorio y Pérez (2023) realizaron un estudio con la finalidad de caracterizar la gestión educativa en instituciones peruanas. La investigación fue mixta, no reportando el diseño específico. La muestra estuvo constituida por 23 docentes que participaron en un congreso internacional de educación. No se menciona el tipo de muestreo. El instrumento empleado fue un cuestionario sobre gestión educativa. Los resultados indicaron que existen deficiencias a nivel de conocimientos teórico-prácticos sobre gestión educativa, no obstante, la intervención del Estado en difundir normas y realizar capacitaciones.

Villena (2022) determinó la relación entre la gestión educativa y el compromiso organizacional de los colaboradores de la institución educativa Antonio Álvarez de Arenales de Huayllay, Pasco. El estudio siguió un diseño descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 51 colaboradores entre directivos, docentes, auxiliares, personal administrativo, personal de limpieza y vigilancia. Se construyeron dos instrumentos, uno para evaluar cada variable. Los resultados indicaron que existe una correlación fuerte, directa y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y el compromiso organizacional; es decir que, a mayor gestión educativa, existirá mayor compromiso organizacional de los colaboradores.

Arana y Gutiérrez (2021) identificaron la relación entre la gestión y la calidad en las instituciones educativas de educación básica alternativa del ciclo avanzado del distrito de Ayacucho. El tipo de investigación fue descriptivo, con un diseño no experimental correlacional. La muestra estuvo conformada por 41 docentes del distrito de Ayacucho, seleccionados por muestreo no probabilístico de tipo intencional. Para el recojo de datos se ha utilizado la Encuesta sobre Gestión Educativa y Calidad de la Educación de Quinto (2017). Los resultados indicaron una correlación fuerte y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. Se concluyó que existe relación significativa entre la gestión y la calidad educativa en las instituciones de básica alternativa del ciclo avanzado del distrito de Ayacucho.

Rojas (2021) analizó la relación entre gestión educativa y calidad de servicio en la institución educativa emblemática Daniel Alcides Carrión - Pasco. El diseño de investigación fue no experimental correlacional. Participaron 80 docentes y estudiantes. Se empleó un cuestionario Ad Hoc para ambas variables. Los resultados indicaron la existencia de una correlación positiva y alta entre las variables de estudio. Se concluyó que las variables estudiadas se encuentran vinculadas significativamente.

Canchanya (2017) relacionó el conocimiento, interpretación y aplicación de las normas legales educativas y la gestión de calidad en directores de instituciones educativas del distrito de Anco, La Mar, Ayacucho. Se siguió un diseño correlacional. Participaron 50 directores, seleccionados de modo no probabilístico por conveniencia. Se empleó un cuestionario para medir cada variable, respectivamente. Los resultados indicaron que el conocimiento, interpretación y aplicación de las normas legales educativas se relaciona de manera directa con la gestión de calidad de los directores; asimismo, se halló que el conocimiento de normas se relacionó de manera directa con la gestión pedagógica. Por otro lado, se halló que los directores se basan en su juicio personal en la aplicación de la normatividad educativa, sin usar la racionalidad, debido a que no consideran el contexto de las instituciones educativas.

Mendoza (2017) analizó la relación entre el conocimiento de la legislación educativa y la gestión educativa en directivos y docentes de la red educativa rural de Upahuacho, Parinacochas, Ayacucho. Se siguió un diseño correlacional. Participaron 60 directivos y docentes. Se empleó un cuestionario sobre la legislación educativa y un cuestionario sobre la gestión educativa. Los resultados indicaron que no existe una correlación significativa entre el conocimiento de la legislación educativa y la gestión educativa. Del mismo modo, no se hallaron resultados significativos al relacionar el conocimiento de la legislación educativa con las dimensiones pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa de la variable

gestión educativa. Finalmente, concluye que los directivos y docentes, en su práctica cotidiana, no necesariamente asocian la legislación educativa con la gestión educativa y sus dimensiones.

Callomamani (2013) identificó la relación entre supervisión pedagógica y desempeño laboral en docentes de un colegio estatal. El estudio siguió un diseño no experimental transversal correlacional. Los participantes fueron 69 docentes y 69 estudiantes de 5° de nivel secundaria. Para recolectar los datos se empleó un instrumento. Los resultados indicaron que la supervisión pedagógica influye significativamente en el desempeño laboral del docente; es decir, a mayor supervisión pedagógica mayor desempeño laboral del docente. Por otro lado, la mayoría de los docentes (46.4%) calificó el monitoreo pedagógico como regular. En cuanto al acompañamiento pedagógico, el 58% de los docentes lo calificaron regular. En lo que respecta al desempeño laboral de los docentes (nivel de planificación, integración de teoría con la práctica y actitudes), la mayoría de los estudiantes lo calificaron como bueno; sin embargo, calificaron de manera regular el desempeño laboral de los docentes en cuanto a: dominio de contenidos, mediación de aprendizaje y evaluación del aprendizaje.

Yabar (2013) relacionó la gestión educativa y la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado. El estudio siguió un diseño correlacional. Participaron 44 docentes de tres niveles educativos. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado para evaluar la gestión educativa propiamente dicha, a través de los documentos de gestión como el PEI, PCI, PAT, RI y, por otro, los procesos como la planificación, organización, integración, dirección y control. Los resultados indicaron que existe relación directa entre la gestión educativa y la práctica docente.

Quichca (2012) indagó sobre la relación entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente en el Instituto Superior Particular “La Pontificia” del distrito el Carmen Alto, Provincia de Huamanga Ayacucho, según la percepción de los usuarios directos; es decir los estudiantes del I-IV Ciclo 2010-I. El estudio siguió un diseño correlacional. La muestra

estuvo constituida por 124 estudiantes obtenidos mediante un muestreo sistemático. Los resultados demostraron la relación entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente. Asimismo, la mayoría de los alumnos evaluaron como pésimo al hardware, conexión a internet y correo electrónico que proporciona el instituto, así como el equipamiento multimedia disponible para los maestros y el número de laboratorios. Del mismo modo, solo un 37.9% de alumnos calificó como buena a la apertura de los maestros frente a sus ideas y su trato digno.

La mayoría de las investigaciones, nacionales e internacionales, destacan la importancia de la gestión educativa y su influencia sobre la calidad de servicio, lo cual se evidencia en la mejora del clima institucional y en el desempeño docente. Del mismo modo, en la revisión de los antecedentes se ha encontrado una mayor cantidad de trabajos que evalúan el conocimiento de las normas y su aplicación principalmente en directores, indicando que, si bien conocen las normas del sector educativo, no necesariamente las aplican en su gestión educativa. Esto tiene una consecuencia en la percepción que los estudiantes tienen con respecto al desempeño de sus maestros, ya sea en cuanto a su dominio de contenidos, técnicas de aprendizaje y evaluación del aprendizaje.

Por otro lado, se han hallado antecedentes en los que se menciona que, si bien los directores son conscientes de su obligación para conocer las normas de gestión educativa y de analizarlas con sus docentes, no todos las conocen.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Conceptualización de la gestión educativa

Según la Gestión para UNESCO (como se cita en Rosario 2017, p. 48), de acuerdo al Manual de Directores de Instituciones Educativas sostiene que la gestión educativa se refiere a:

una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que

hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Según este concepto “una buena gestión educativa demandará realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que son necesarias para lograr los objetivos educativos” (Collao, como se cita en Rosario, 2017, p. 35).

Por otro lado, Betancourt (como se cita en Rico, 2016, p. 58), señala que:

La gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder alguna importancia a la educación no formal.

Miñana (como se cita en Rico, 2016, p.59) afirma que “dentro de la gestión educativa lo más importante es generar y apoyar procesos de cambio, en donde los actores de estos procesos sean los que tomen en sus manos la decisión de transformar desde los mismos actos de gestión”.

Ruiz (como se cita en Alcahuamán, 2019, p. 29), expresa que “la gestión educativa se refiere al funcionamiento del sistema educativo. Comprende dos aspectos: una que rige los fundamentos normativos (define políticas, normas, reglamentos) y otra operativa (define criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)”.

Según Loera (como se cita en Mirano, 2019, p. 23)

Se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica [IPEBA] (2011) la gestión educativa es la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

En la presente investigación, la gestión educativa se toma desde una perspectiva administrativa, desde una perspectiva de la gestión de la calidad basada en los resultados de la evaluación hasta una perspectiva de gestión que considera la escuela y sus alrededores como un todo. Por lo tanto, la gestión educativa no es un concepto cerrado y preestablecido, sino que está organizada e implementada democráticamente en conjunto con profesionales de la educación y miembros de la comunidad según lo indicado por las Normas del Ministerio de Educación del Perú (2016).

2.2.2 Contexto de la gestión educativa

Las instituciones educativas en la actualidad no solo necesitan una administración, sino que requieren ser gestionados, lo cual abarca la amplitud de la gestión educativa, que implica los aspectos: pedagógico, administrativo e institucional de los colegios (López, 2005).

En la nueva Ley General de Educación existen muchos tópicos, que promueven diversos procesos de involucramiento en la gestión educativa. En así que, en el Art. 63° se

indica que la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada administrativamente, flexible y participativa, la comunidad se involucra directamente en la gestión educativa mediante los Consejos Educativos que se constituyen también de manera descentralizada (Ministerio de Educación del Perú, 2003).

La gestión educativa, se basa en muchas directivas que regulan las acciones ejecutadas en las escuelas (legislación educativa), cuya misión es la determinación de objetivos que deberán alcanzar las instituciones educativas (Política Educativa). En tal sentido, se puede señalar que existen dos tipos de normas en función a su procedencia: externas e internas. Las normas externas de gestión provienen del Ministerio de Educación. Las normas internas provienen de la misma institución educativa, tales como: el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular de Centro y el Reglamento Interno (López, 2005).

En consecuencia, la gestión educativa cuenta con los siguientes instrumentos (Yabar, 2013):

- Proyecto Educativo Institucional: PEI. Es un documento de gestión de la institución educativa, cuya función es relacionar las acciones pedagógicas con las institucionales, promoviendo la participación y planificando acciones a mediano y largo plazo, con el objetivo de alcanzar aprendizajes de calidad.
- Plan Anual De Trabajo: PAT. Es un documento de gestión en el que se planifica, cada año, acciones para el logro de los objetivos estratégicos del PEI. Tiene como punto de partida un diagnóstico institucional, a partir del cual se proponen metas, seguidamente se planifican las actividades y se les asigna un presupuesto. Este documento de gestión debe tener un seguimiento o monitoreo y debe ser evaluado.

- **Reglamento Interno: RI.** Es un documento que norma la correcta marcha de la organización educativa, en los aspectos relacionados con la administración y lo pedagógico, tomando como base el PEI y de las normas oficiales.

Por otro lado, la gestión educativa también debe promover la investigación. A los maestros se les deben brindar las facilidades para organizar equipos de interaprendizaje en sus instituciones educativas, asimismo, debe fomentarse el aprendizaje colaborativo que les permitan intercambiar experiencias y contribuir al proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes. Estos grupos de interaprendizaje pueden organizarse también para planificar y ejecutar investigaciones dentro de sus escuelas o redes educativas (Yabar, 2013).

2.2.3 Dimensiones de la gestión educativa

Marconi (como se cita en Chávez & Olivos, 2019) afirma que la gestión educativa presenta las siguientes dimensiones:

- a. **Dimensión administrativa.** Implica actividades que garanticen recursos (personal, materiales y financiamiento) para el logro de los objetivos institucionales.
- b. **Dimensión comunitaria.** Tiene que ver con las acciones que realiza la comunidad educativa, tanto para tomar decisiones relacionadas con la institución a la que pertenecen, como con su vínculo con otras instituciones cercanas.
- c. **Dimensión institucional.** Consiste en la gestión que realiza el equipo directivo para que la institución educativa funcione adecuadamente, tanto a nivel formativo, organizacional y laboral.
- d. **Dimensión pedagógica.** Está relacionada con actividades de enseñanza y aprendizaje (modelos, teorías, didáctica, evaluaciones y resultados) que implican el trabajo del docente.

2.2.4 Competencias del docente

Las competencias del docente se definen como el grupo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se necesitan para cumplir su rol con calidad; es decir, se refieren a lo que deben saber y saber hacer para tratar satisfactoriamente la problemática que surge en el ejercicio de su profesión (Callomamani, 2013) y de acuerdo con los documentos de gestión señalados por el ente educativo rector del país.

Para Zabalza (2007) la competencia es un sector donde confluyen conocimientos y habilidades dirigidas a consolidar actividades planificadas y exitosas, lo cual implica identificar las acciones necesarias para resolver un problema.

Por otro lado, se ha señalado un conjunto de competencias que todo docente debe poseer (Zabalza, 2003):

- Concebir la secuencia de enseñanza-aprendizaje, elegir e implementar los tópicos por disciplinas, brindar información y definiciones entendibles y apropiadamente establecidas (competencia comunicativa), dominio de tecnología, planificar la metodología y actividades: a. Organizar el ambiente; b. Seleccionar el procedimiento; y, c. Seleccionar y desarrollar las actividades pedagógicas.
- Comunicarse-relacionarse con los estudiantes, delegar, valorar, analizar e indagar acerca de la enseñanza, comprometerse con el colegio y trabajar colaborativamente.

Páez y Ramos (2000) determinaron cuatro funciones con relación a las competencias docentes:

- Facilitador-Mediador: Talento para constituir una relación horizontal con los estudiantes.
- Evaluador: Talento para cotejar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Organizador: Competencia para dirigir la implementación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Investigador: Competencia para analizar el entorno de manera crítica e indagar posibles soluciones.

Por otro lado, Cuenca (2006) señala que el maestro es un profesional que posee cuatro dimensiones: 1. Conocimientos que debería manejar; 2. Saber sobre el trabajo pedagógico y didáctico; 3. Evaluación del aprendizaje; 4. Comportamiento ético.

Asimismo, el Ministerio de Educación del Perú (2012) estableció los siguientes dominios principales del trabajo docente:

- **Dominio de contenidos:** Es una competencia que implica aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, tomando en cuenta las normas relacionadas. Implica conocimiento del currículo y de la planificación del área a su cargo. El maestro debe actualizar sus conocimientos y dominar el área de su formación, realizando las adaptaciones que sean necesarias en el área y grado a su cargo.
- **Planificación docente:** Es la competencia para diseñar las actividades correspondientes a la unidad de enseñanza- aprendizaje, en concordancia con el PEI, a nivel de contenidos y metodologías propuestas, actividades, recursos didácticos a emplear, los aprendizajes esperados y las evaluaciones programadas.
- **Mediación de Aprendizajes.** Se refiere a la competencia para emplear adecuadamente metodologías e instrumentos didácticos novedosos y que estén de acuerdo con las particularidades de los educandos. El docente debe ser capaz de ajustar sus estrategias en concordancia con los estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- **Evaluación del aprendizaje:** Esta competencia implica que el docente sea capaz de emplear variadas formas de comprobar que los estudiantes han alcanzado el logro de aprendizaje esperado. Se evidencia en el momento en el que se implementan y aplican instrumentos de medición de los aprendizajes u otras técnicas que tengan el mismo propósito.
- **Integración de teoría y práctica:** En esta competencia el docente debe demostrar su capacidad para relacionar los aspectos teóricos y prácticos de su área. Es capaz de conseguir que sus estudiantes relacionen la teoría con la vida cotidiana.

- Actitudes y valores: Implica la capacidad de manifestar los valores adscritos a la labor docente, tales como: ser responsable, comportamiento ético, cortesía y tolerancia, los cuales promueve en sus educandos y deben estar relacionadas con las señaladas en el PEI.

2.2.5 Nivel de conocimientos de normas de gestión

A partir del análisis de los conceptos de gestión educativa y de las competencias docentes, algunos autores han definido el nivel de conocimientos de normas de gestión como el grado de comprensión y dominio que tienen los profesionales de la educación sobre las regulaciones, políticas y prácticas de gestión que rigen el funcionamiento de las instituciones educativas (Sánchez, 2017).

Por otro lado, González (2019) señala que el nivel de conocimientos sobre normas de gestión indica la capacidad de los directivos y docentes para interpretar y aplicar de manera efectiva las normativas establecidas en el ámbito educativo, con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales y el desarrollo óptimo del proceso educativo.

Finalmente, López (2020) menciona que el nivel de conocimientos de normas de gestión se refiere a la habilidad de los profesionales de la educación para gestionar recursos, tomar decisiones y desarrollar estrategias basadas en un entendimiento profundo de las directivas y políticas educativas vigentes.

En síntesis, el nivel de conocimientos de normas de gestión en el ámbito educativo se definiría como la capacidad de los profesionales de la educación para comprender, interpretar y aplicar efectivamente las regulaciones, políticas y prácticas de gestión que rigen el funcionamiento de las instituciones educativas, con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales y el desarrollo óptimo del proceso educativo.

En tal sentido, en la presente investigación se tomará en cuenta la definición planteada por González (2019).

2.2.6 Nivel de aplicación de normas de gestión

El nivel de aplicación de normas de gestión en el ámbito educativo, por parte de los docentes, se refiere a la capacidad y disposición de los profesionales de la enseñanza para implementar y hacer cumplir políticas, procedimientos y reglamentos dentro del entorno escolar. Esto incluye aspectos como el control del aula, la organización de actividades educativas y el mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje (Smith, 2018).

Por su parte, Jones y García (2020) mencionan que el nivel de aplicación de normas de gestión también abarca la habilidad de los docentes para establecer expectativas claras y consistentes en cuanto al comportamiento y desempeño de los estudiantes, así como para manejar efectivamente situaciones disciplinarias cuando sea necesario.

Finalmente, Martínez (2019) señala que los docentes que demuestran un alto nivel de aplicación de normas de gestión son capaces de crear un ambiente de respeto mutuo, responsabilidad y compromiso con el proceso de aprendizaje, lo que contribuye significativamente al éxito académico y socioemocional de los estudiantes.

Se puede apreciar que las definiciones halladas abarcan varios aspectos del nivel de aplicación de normas de gestión en el ámbito educativo, incluyendo la implementación de políticas y reglamentos, el establecimiento de expectativas de comportamiento, el manejo de la disciplina y la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Todas las definiciones se centran en la responsabilidad y capacidad de los docentes para aplicar las normas de gestión en el aula. Resaltan el papel fundamental que desempeñan los educadores en mantener un ambiente ordenado y propicio para el aprendizaje. Asimismo, estas destacan cómo un alto nivel de aplicación de normas de gestión contribuye al éxito académico y socioemocional de los estudiantes. Esto sugiere que la forma en que los docentes gestionan el aula puede tener un impacto significativo en el rendimiento y bienestar de los alumnos.

En resumen, estas definiciones resaltan la importancia del papel del docente en la aplicación de normas de gestión en el ámbito educativo y cómo esto influye en el ambiente de aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. En tal sentido, para efectos de la presente investigación se tomará en cuenta la definición propuesta por Smith (2018).

2.3 Definición de términos básicos

- Nivel de conocimientos de normas de gestión: indica la capacidad de los directivos y docentes para interpretar y aplicar de manera efectiva las normativas establecidas en el ámbito educativo, con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales y el desarrollo óptimo del proceso educativo (González, 2019).
- Nivel de aplicación de normas de gestión: se refiere a la capacidad y disposición de los profesionales de la enseñanza para implementar y hacer cumplir políticas, procedimientos y reglamentos dentro del entorno escolar. Esto incluye aspectos como el control del aula, la organización de actividades educativas y el mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje (Smith, 2018).
- Docentes: hace referencia a “aquellas personas que se dedican de forma profesional a la enseñanza” (Gómez et al., 2017, p. 19).
- Instituciones educativas públicas: es un servicio que ofrece el estado gratuitamente y con carácter universal para todos los niños en edad escolar (Navarro, 2017).
- Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL): son “entidades encargadas de aplicar políticas y normativas del sector educación a través del desarrollo de estrategias y técnicas orientadas a optimizar la calidad de servicio en las instituciones educativas” (Ancori, 2016, p. 24).

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Relacionar el nivel de conocimientos y el nivel de aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

3.2 Objetivos específicos

a. Determinar la relación entre el nivel de conocimientos de gestión pedagógica y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

b. Determinar la relación entre el nivel de conocimientos de gestión institucional y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

IV. HIPÓTESIS

4.1 Hipótesis general

H₁: El nivel de conocimientos se relaciona significativamente con el nivel de aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

4.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de conocimientos de gestión pedagógica y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

H₂: Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de conocimientos de gestión institucional y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

V. MÉTODO

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es básica, pues tiene como objeto buscar nuevos conocimientos sobre las variables estudiadas (Sánchez & Reyes, 2015) con el fin de incrementar los conocimientos teóricos *per se*.

Así mismo, la investigación es cuantitativa porque utiliza la recolección de datos para verificar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el objetivo de establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías (Hernández et al., 2014).

El presente estudio es básico porque a partir de la información recogida de los docentes de instituciones educativas públicas, busca tener una aproximación con la realidad e incrementar el saber científico sobre la relación entre el conocimiento de las normas de gestión y su aplicación en estos docentes. A su vez es cuantitativo porque usa el análisis estadístico para comprobar las hipótesis formuladas.

5.2 Diseño de investigación

Es no experimental porque las variables no han sido manipuladas intencionalmente. Las variables han sido analizadas tal como se muestran en su ambiente natural. Se han observado contextos ya existentes, no provocados de manera intencional por el investigador (Hernández et al., 2014).

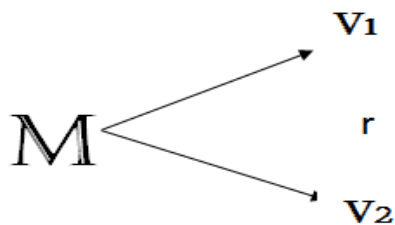
Del mismo modo, es transversal o transeccional debido a que se recolectó la información en un único momento y tiempo (Liu & Tucker, como se cita en Hernández et al., 2014). Se ha analizado las variables en un momento determinado. Asimismo, es correlacional debido a que se determinó la relación entre las variables (Hernández et al., 2014), como es el

caso de la presente investigación donde se determinó la relación entre el nivel de conocimientos de las normas de gestión y el nivel de su aplicación en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

Según Cancela et al. (2010), este diseño se emplea para indagar el vínculo entre variables usando coeficientes de correlación. A continuación, en la Figura 1 se presenta la representación esquemática del diseño correlacional:

Figura 1

Esquema del diseño de investigación



Donde:

V1 = Nivel de conocimientos de las normas de gestión

V2 = Nivel de aplicación de las normas de gestión

r = Correlación obtenida

n = Muestra de estudio

5.3 Variables

Variables atributivas:

Nivel de conocimientos de normas de gestión

Es la puntuación obtenida por un docente al responder el Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión, cuyas dimensiones son: gestión pedagógica y gestión institucional (ver Tabla 1).

Tabla 1*Variable nivel de conocimientos de las normas de gestión*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión pedagógica	Conocimientos de normas sobre el currículo.	1, 2, 3 y 4.
	Conocimientos de normas sobre estrategias metodológicas y didácticas.	5, 6, 7, 8 y 9.
	Conocimientos de normas sobre evaluación de los aprendizajes.	10, 11, 12 y 13.
Gestión institucional	Conocimientos de normas sobre tutoría.	14, 15, 16 y 17.
	Conocimiento de normas sobre participación de agentes educativos en las actividades de la institución.	18 y 19.
	Conocimiento de normas sobre monitoreo, supervisión y acompañamiento.	20, 21, 22, 23 y 24
	Conocimiento de normas sobre clima institucional.	25 26

Nivel de aplicación de las normas de gestión

Es la puntuación obtenida por un docente al ser monitoreado con la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión, cuyas dimensiones son: gestión pedagógica y gestión institucional (ver Tabla 2).

Tabla 2*Variable nivel de aplicación de normas de gestión*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión pedagógica	Aplicación de normas sobre el currículo	1, 2, 3 y 4.
	Aplicación de normas sobre estrategias metodológicas y didácticas.	5, 6, 7, 8 y 9.
	Aplicación de normas sobre evaluación de los aprendizajes.	10, 11 y 12.
Gestión institucional	Aplicación de normas sobre tutoría.	13, 14 y 15.
	Aplicación de normas sobre participación de agentes educativos en las actividades de la institución	16 y 17.
	Aplicación de normas sobre monitoreo, supervisión y acompañamiento.	18, 19 y 20.
	Aplicación de normas sobre clima institucional.	21, 22, 23 y 24.

Variables controladas:

- Factores ambientales

Los instrumentos se administraron en lugares iluminados y ventilados adecuadamente, así como silenciosos y sin distractores.

- Agotamiento y/o desgaste de los participantes.

Los datos se recolectaron al inicio de la jornada laboral, antes de que los participantes inicien sus quehaceres cotidianos.

- Deseabilidad social

Se empleó el anonimato para incrementar la probabilidad de obtener respuestas honestas en los instrumentos.

5.4 Población y muestra

5.4.1 Población

La población de la presente investigación estuvo conformada por los docentes de las instituciones educativas de una UGEL de Lima Metropolitana, de ambos sexos y de los tres niveles educativos. Además, se tomó en cuenta las instituciones educativas que tuvieran más de 1000 estudiantes. De este modo, la población quedó conformada por 1317 docentes, según los registros del Ministerio de Educación (2016). En la Tabla 3 se presenta la distribución de la población.

Tabla 3

Población por institución educativa

Institución educativa	Población
Institución educativa 1	60
Institución educativa 2	59
Institución educativa 3	55
Institución educativa 4	44
Institución educativa 5	44
Institución educativa 6	57
Institución educativa 7	57
Institución educativa 8	66
Institución educativa 9	97
Institución educativa 10	38
Institución educativa 11	44
Institución educativa 12	48
Institución educativa 13	39
Institución educativa 14	50
Institución educativa 15	61
Institución educativa 16	79

Institución educativa 17	101
Institución educativa 18	96
Institución educativa 19	94
Institución educativa 20	128
Total	1317

5.4.2 Muestra

Marco muestral

El marco de muestreo estuvo comprendido por los profesores que trabajan en las instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

Tipo de muestreo

Para la presente investigación se utilizó el muestreo probabilístico de tipo estratificado. En este caso, se consideró a cada institución educativa como un estrato. “Este muestreo consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la elección al azar en cada estrato” (Arias, 2006, p. 83).

Las unidades primarias de muestreo fueron los profesores que trabajan en las instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.

Tamaño de la muestra

La muestra fue de 298 personas, la cual se calculó con la fórmula que se presenta a continuación:

$$n = \frac{(Z\alpha)^2 * S^2 * N}{(N-1) * E^2 + (Z\alpha)^2 * S^2}$$

Donde:

n = Muestra (298).

$Z\alpha$ = Nivel de confianza para un error de tipo I al 95% (1.96).

$S^2 = \text{Variabilidad } (0.5)^2.$

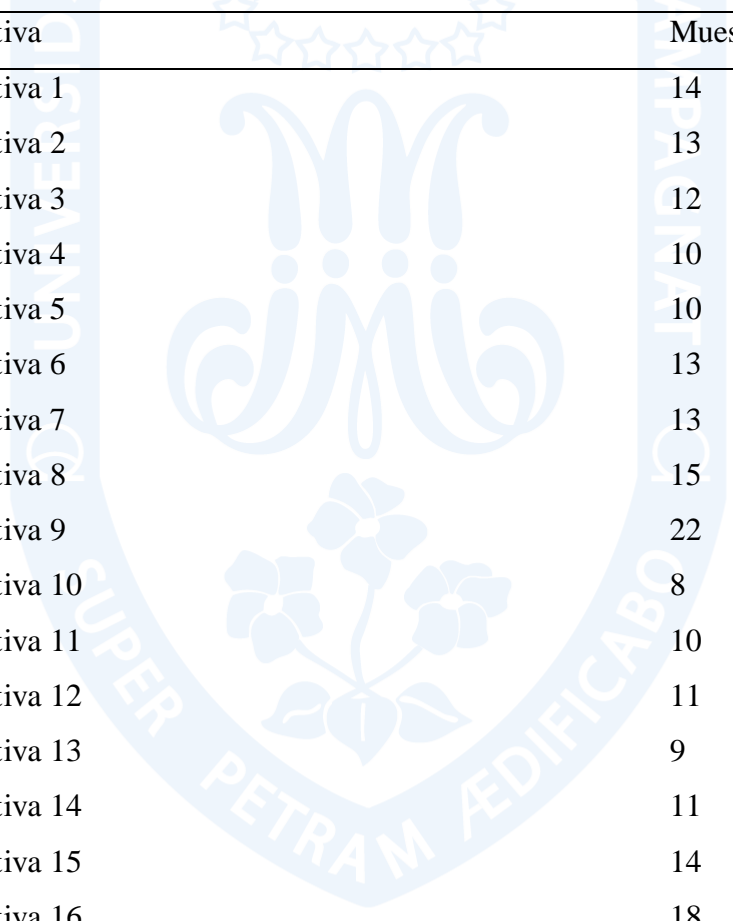
$N = \text{Población } (1317).$

$E = \text{Error } (0.05).$

En la Tabla 4 se presenta la distribución de la muestra por institución educativa.

Tabla 4

Muestra por institución educativa



Institución educativa	Muestra
Institución educativa 1	14
Institución educativa 2	13
Institución educativa 3	12
Institución educativa 4	10
Institución educativa 5	10
Institución educativa 6	13
Institución educativa 7	13
Institución educativa 8	15
Institución educativa 9	22
Institución educativa 10	8
Institución educativa 11	10
Institución educativa 12	11
Institución educativa 13	9
Institución educativa 14	11
Institución educativa 15	14
Institución educativa 16	18
Institución educativa 17	23
Institución educativa 18	22
Institución educativa 19	21
Institución educativa 20	29
Total	298

En la Tabla 5 se distingue una muestra conformada principalmente por profesoras (70.1%), entre 31 a 40 años de edad (46%), nombradas (66.8%) y con 11a 20 años de antigüedad como docentes (49.3%).

Tabla 5

Distribución de la muestra según variables sociodemográficas

Variables	<i>f</i>	%
Sexo		
Femenino	209	70.1
Masculino	89	29.9
Intervalos de edad		
21 a 30 años	93	31.2
31 a 40 años	137	46.0
41 a 50 años	45	15.1
51 a 60 años	23	7.7
Condición laboral		
Nombrado	199	66.8
Contratado	99	33.2
Tiempo de Servicio		
1 a 10 años	78	26.2
11 a 20 años	147	49.3
21 a 30 años	54	18.1
31 a 40 años	19	6.4
Total	298	100.0

Los criterios de inclusión y exclusión fueron:

Criterios de inclusión:

- Tener de 21 a 60 años de edad.
- Tener por lo menos 1 año de servicio.
- Ser docente nombrado o contratado en una institución educativa de una UGEL de Lima Metropolitana.
- Firmar el consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Estar con licencia o de vacaciones.
- Ser docente destacado de una institución educativa de otra UGEL o región.
- Tener algún tipo de proceso administrativo.
- Presentar errores en la resolución de los instrumentos (doble marca o respuestas en blanco).

5.5 Instrumentos

A continuación, se presentan los instrumentos utilizados en la presente investigación.

Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión

Para medir la variable conocimientos de gestión se utilizó el Cuestionario sobre Conocimientos de Garro (2015) que consta de 100 ítems y fue elaborado a partir de la recopilación de las preguntas realizadas en los exámenes tomados por el Ministerio de Educación para la incorporación de los docentes a la carrera pública magisterial. En el presente estudio, sólo se consideraron aquellas preguntas dirigidas a determinar el grado de conocimientos de los docentes de educación básica sobre normas de gestión pedagógica y gestión institucional, que son 26.

Este instrumento, en la parte superior cuenta con una sección para tomar los datos informativos de los evaluados, tales como sexo, edad, condición laboral y tiempo de servicio.

Seguidamente se presentan las preguntas que tienen cuatro alternativas de respuesta, de las cuales sólo una es la respuesta correcta, a la cual se le asigna la puntuación de uno (1) y a las otras alternativas se les asigna la puntuación cero (0).

La dimensión 1, denominada gestión pedagógica está conformada por ítems que evalúan aspectos relacionados con conocimientos de normas sobre el currículo, conocimientos de normas sobre estrategias metodológicas didácticas, conocimientos de normas sobre evaluación de aprendizajes y conocimientos de normas sobre tutoría. La dimensión 2, denominada gestión institucional está conformada por ítems que evalúan: conocimientos de normas sobre participación de agentes educativos en las actividades de la institución, conocimiento de normas sobre monitorio, supervisión y acompañamiento, así como, conocimiento de normas sobre clima institucional.

Validez y confiabilidad de la versión original

En la investigación de Garro (2015) no se han reportado los datos de la validez y confiabilidad del instrumento.

Validez y confiabilidad en la muestra de investigación

Se vio por conveniente realizar un análisis de ítems del instrumento por medio de una correlación ítem-test corregida para analizar la estructura interna. En la Tabla 6 se aprecia el análisis de ítems para la dimensión de gestión pedagógica del instrumento, donde todos los ítems alcanzaron correlaciones positivas y por encima de 0.20.

Tabla 6

Análisis de ítems de la dimensión gestión pedagógica del Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido
Ítem 1	.212	.727
Ítem 2	.404	.707
Ítem 3	.426	.704
Ítem 4	.258	.722
Ítem 5	.475	.701
Ítem 6	.509	.699
Ítem 7	.357	.712
Ítem 8	.424	.705
Ítem 9	.439	.706
Ítem 10	.469	.700
Ítem 11	.454	.701
Ítem 12	.544	.691
Ítem 13	.409	.706
Ítem 14	.448	.704
Ítem 15	.401	.709
Ítem 16	.245	.721
Ítem 17	.552	.685

En la Tabla 7 se aprecia el análisis de ítems para la dimensión de gestión institucional del instrumento, donde todos los ítems alcanzaron correlaciones positivas y por encima de 0.20. Es decir, el instrumento presente evidencias de validez.

Tabla 7

Análisis de ítems de la dimensión gestión institucional del Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido
Ítem 18	.552	.785
Ítem 19	.582	.784
Ítem 20	.361	.803
Ítem 21	.490	.790
Ítem 22	.503	.790
Ítem 23	.531	.786
Ítem 24	.433	.795
Ítem 25	.553	.784
Ítem 26	.427	.796

Con respecto a la confiabilidad de consistencia interna, fue determinada con el coeficiente Küder-Richardson (KR-20), cuyos valores se presentan en la Tabla 8. Todos los valores fueron superiores a lo esperado (> a .70), siendo el instrumento confiable.

Tabla 8

Confiabilidad para las dimensiones del Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión

Dimensión	Coficiente KR-20
Gestión pedagógica	.729
Gestión institucional	.807
Instrumento completo	.830

Seguidamente se elaboraron baremos para la interpretación de los resultados obtenidos, lo cual se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9*Baremos percentilares para el Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión*

Percentil	Pedagógica	Institucional	Total
5	8	5	10
25	9	6	12
50	10	7	13
75	11	8	16
95	12	9	17

Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión

Para medir la variable aplicación de normas de gestión se utilizó la Lista de Cotejo de Salinas (2014), la cual está constituida por 50 ítems. Su objetivo es determinar el grado de aplicación de las normas de gestión por parte de los docentes, mediante la observación que se realiza al momento de monitorear el aula. Para propósitos de la presente investigación sólo se consideraron aquellas preguntas específicas a la gestión pedagógica y gestión institucional, siendo seleccionadas 24.

Este instrumento, en la parte superior cuenta con una sección para tomar los datos informativos de los evaluados, tales como sexo, edad, condición laboral y tiempo de servicio. Seguidamente se presentan las preguntas que tienen dos alternativas de respuesta: cumple, a la cual se le asigna la puntuación de uno (1) y no cumple a la que se les asigna la puntuación cero (0).

La dimensión 1, denominada gestión pedagógica está conformada por ítems que evalúan aspectos relacionados con normas sobre el currículo, estrategias metodológicas y didácticas, evaluación de aprendizajes y tutoría.

La dimensión 2, denominada gestión institucional está conformada por ítems que evalúan aspectos relacionados con normas sobre participación de agentes educativos en las

actividades de la institución, monitorio, supervisión y acompañamiento, así como, sobre clima institucional.

Validez y confiabilidad de la versión original

Salinas (2014) reportó la validez basada en el contenido del instrumento, hallando que las respuestas de tres expertos brindaron una concordancia de 85%.

En cuanto a la confiabilidad, Salinas (2014) reportó un coeficiente Alfa de Cronbach igual a .982 para la gestión institucional y .981 para la gestión pedagógica, en una muestra de 128 docentes.

Validez y confiabilidad en la muestra

Se vio por conveniente realizar un análisis de ítems del instrumento mediante una correlación ítem-test corregida. En la Tabla 10 se aprecia el análisis de ítems para la dimensión de gestión pedagógica del instrumento, donde todos los ítems alcanzaron correlaciones positivas y por encima de 0.20.

Tabla 10

Análisis de ítems de la dimensión gestión pedagógica de la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido
Ítem 1	.389	.702
Ítem 2	.368	.705
Ítem 3	.314	.712
Ítem 4	.359	.707
Ítem 5	.235	.721
Ítem 6	.523	.692
Ítem 7	.256	.718
Ítem 8	.384	.706
Ítem 9	.321	.728

Ítem 10	.208	.726
Ítem 11	.429	.698
Ítem 12	.460	.695
Ítem 13	.480	.694
Ítem 14	.448	.704
Ítem 15	.401	.709

En la Tabla 11 se aprecia el análisis de ítems para la dimensión de gestión institucional del instrumento, donde todos los ítems alcanzaron correlaciones positivas y por encima de 0.20. Con estos datos se brindaron evidencias de validez del instrumento.

Tabla 11

Análisis de ítems de la dimensión gestión institucional de la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión

Ítems	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento es suprimido
Ítem 16	.526	.797
Ítem 17	.414	.805
Ítem 18	.408	.807
Ítem 19	.520	.797
Ítem 20	.583	.792
Ítem 21	.570	.794
Ítem 22	.553	.795
Ítem 23	.377	.808
Ítem 24	.476	.801

Con respecto a la confiabilidad, se determinó con el coeficiente Küder-Richardson (KR-20), cuyos valores se presentan en la Tabla 12, siendo todos superiores a lo esperado (> a .70), siendo el instrumento confiable.

Tabla 12

Confiabilidad para las dimensiones de la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión

Dimensión	Coficiente KR-20
Gestión pedagógica	.724
Gestión institucional	.815
Instrumento completo	.802

Seguidamente se elaboraron baremos para la interpretación de los resultados obtenidos, lo cual se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Baremos percentilares para la Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión

Percentil	Pedagógica	Institucional	Total
5	8	5	15
25	9	6	17
50	10	7	19
75	13	8	20
95	14	9	22

5.6 Procedimientos

Coordinaciones previas

Luego de obtenerse la autorización para realizar el estudio, se aplicaron los instrumentos de modo colectivo. Previamente se coordinó con las autoridades, con la finalidad de no obstruir sus actividades.

Presentación

La presentación se realizó mediante el saludo correspondiente, así mismo se dio a conocer los nombres de las autoras del presente estudio, se explicó la finalidad de la investigación y se solicitó la colaboración de los docentes.

Consentimiento informado

Antes de evaluar a los participantes, se aplicó el consentimiento informado, en el cual se indicó los nombres de los investigadores responsables, cuál era el objetivo del estudio (Apéndice A); se resaltó que la participación era anónima y que los datos serían manejados de modo estrictamente confidencial; finalmente se les brindó un correo electrónico a través del cual pudieran hacerles consultas a los investigadores.

Condiciones de aplicación

La aplicación de los cuestionarios se realizó en el aula del docente en los horarios más apropiados. La aplicación de los cuestionarios continuó con la siguiente secuencia: a) Cuestionario sobre Conocimientos de Gestión y b) Lista de Cotejo sobre Aplicación de Normas de Gestión. Este último se aplicó de manera individual, lo cual implicó que las investigadoras ingresaran al aula del docente antes del inicio de clases y se verifiquen los ítems de la lista de cotejo en lo que respecta a la presentación de documentación (por ejemplo, se le pedía al docente que muestre las citas realizadas a los padres de familia como evidencia de gestión). Posteriormente, las investigadoras procedían a realizar la observación de clase empleando la lista de cotejo.

VI. RESULTADOS

Una vez que se obtuvieron los datos, se realizó la codificación, elaboración de la base de datos y procesamiento estadístico que consistió en el cálculo de estadísticas descriptivas e inferenciales, mediante el programa estadístico IBM SPSS Statistics, versión 22. Los análisis realizados fueron:

- Análisis de la distribución normal: Prueba de Kolmogorov-Smirnov.
- Análisis de relación entre variables: Prueba Rho de Spearman.

Los análisis se realizaron con una significancia de $p < .05$.

Prueba de normalidad

En la Tabla 14 se observan los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov. El análisis estadístico demostró que los datos no se aproximan a la distribución normal ($p < .001$). Por lo tanto, se empleó la prueba no paramétrica *Rho* de Spearman.

Tabla 14

Prueba de normalidad para las variables de estudio

Variables	Estadístico	<i>p</i>
Conocimientos de gestión pedagógica	.188 ***	.000
Conocimientos de gestión institucional	.227 ***	.000
Conocimientos de gestión en general	.181 ***	.000
Aplicación de normas de gestión pedagógica	.140 ***	.000
Aplicación de normas de gestión institucional	.132 ***	.000
Aplicación de normas en general	.205 ***	.000

*** $p < .001$

Contrastación de hipótesis

Hipótesis general: El nivel de conocimientos se relaciona significativamente con el nivel de aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana. En la Tabla 15 se muestra la correlación de Spearman obtenida y su magnitud del efecto (Iraurgi, 2009; Igartua, 2012). Se aprecia que el conocimiento de gestión no se relaciona significativamente con la aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana ($p > .05$), por lo que se acepta la hipótesis nula.

Tabla 15

Correlación entre conocimientos y aplicación de normas de gestión

Variables	Conocimientos de gestión en general		
	<i>Rho</i>	<i>r</i> ²	<i>p</i>
Aplicación de normas de gestión en general	-.065	.004	.260

Hipótesis específica 1: Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de conocimientos de gestión pedagógica y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana. En la Tabla 16 se muestran los datos de la prueba de correlación de Spearman y los tamaños del efecto. Se aprecia que los conocimientos de gestión pedagógica no se correlacionaron de manera significativa con la aplicación de las normas de gestión pedagógica e institucional ($p > .05$). Los conocimientos de gestión pedagógica tampoco se correlacionaron de manera significativa con la aplicación de las normas de gestión en general ($p > .05$), por lo que se acepta la hipótesis nula.

Tabla 16*Correlación entre conocimientos de gestión pedagógica y aplicación de normas de gestión*

Variables	Conocimientos de gestión pedagógica		
	<i>Rho</i>	<i>r</i> ²	<i>p</i>
Aplicación de normas de gestión pedagógica	-.034	.001	.556
Aplicación de normas de gestión institucional	-.051	.003	.379
Aplicación de normas de gestión en general	-.003	.000	.962

Hipótesis específica 2: Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de conocimientos de gestión institucional y el nivel de aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana. En la Tabla 17 se muestran los datos de la correlación de Spearman y sus coeficientes de determinación. Se aprecia que existe una correlación inversa entre los conocimientos de gestión institucional y la aplicación de las normas de gestión pedagógica ($p < .001$); es decir, los docentes demuestran tener conocimientos de gestión institucional, pero tienen una baja aplicación de las normas de gestión pedagógica. Esta relación explicó solo el 4.5% de la aplicación de las normas de gestión pedagógica en función a la variabilidad de los conocimientos de gestión institucional, teniendo este resultado un tamaño del efecto bajo (Igartua, 2012).

Asimismo, se observa que existe una correlación inversa entre los conocimientos de gestión institucional y la aplicación de las normas de gestión institucional ($p < .01$); es decir, los docentes demuestran tener conocimientos de gestión institucional, pero tienen una baja aplicación de las normas de gestión institucional. El coeficiente de determinación hallado

indica que esta relación explica el 3.8% de la aplicación de las normas de gestión institucional en función a la variabilidad de los conocimientos de gestión institucional, teniendo este resultado un tamaño del efecto bajo (Igartua, 2012).

Del mismo modo, se observa que existe una correlación inversa entre los conocimientos de gestión institucional y la aplicación de las normas de gestión en general ($p < .001$); es decir, los docentes demuestran tener conocimientos de gestión institucional, pero tienen una baja aplicación de las normas de gestión en general. Esta relación explicó el 6.3% de la aplicación de las normas de gestión en general en función a la variabilidad de los conocimientos de gestión institucional, teniendo este resultado un tamaño del efecto bajo (Igartua, 2012). Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 17

Correlación entre conocimientos de gestión institucional y aplicación de normas de gestión

Variables	Conocimientos de gestión institucional		
	<i>Rho</i>	<i>r</i> ²	<i>p</i>
Aplicación de normas de gestión pedagógica	-0.211***	.045	.000
Aplicación de normas de gestión institucional	-0.196 **	.038	.001
Aplicación de normas de gestión en general	-0.250***	.063	.000

** $p < .01$ *** $p < .001$

VII. DISCUSIÓN

Este capítulo está organizado tomando en cuenta las hipótesis, implicaciones de los hallazgos, la comparación de los datos obtenidos con estudios afines, las limitaciones y el aporte de la investigación. Se inicia con el análisis de las hipótesis específicas y se concluye con la general.

En lo que respecta a la primera hipótesis específica que indicaba la existencia de una relación significativa entre el nivel de conocimientos de gestión pedagógica y la aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana, se halló una relación no significativa entre el conocimiento de gestión pedagógica y la aplicación de las normas de gestión pedagógica.

Al respecto, Mendoza (2017) no halló resultados significativos al relacionar el conocimiento de la legislación educativa con las dimensiones pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa de la variable gestión educativa.

Este hallazgo se podría explicar tomando en consideración lo señalado por Leal (2010), quien menciona que los niveles deficientes en el desarrollo efectivo de la planificación educativa, genera bajos niveles de eficiencia en la evaluación de la gestión docente. Esto ocurre debido a que los docentes tienen poca participación en la elaboración de las normas de gestión (Duchi & Andrade, 2001) y los directores no se dan el tiempo necesario para difundir, capacitar y acompañar a sus docentes en cuanto a las normas de gestión.

Otra posible explicación estaría determinada por el hecho que los directivos y docentes, en su práctica cotidiana, no necesariamente asocian la legislación educativa con la gestión educativa y sus dimensiones (Mendoza, 2017). Ello debido a que los directores se basan en su

juicio personal en la aplicación de la normatividad educativa, sin usar la racionalidad, debido a que no consideran el contexto de las instituciones educativas (Canchanya, 2017).

Al parecer existiría una falencia en la supervisión pedagógica ya que Callomamani (2013) comprobó que, a mayor supervisión pedagógica, existirá mayor desempeño laboral del docente; sin embargo, la mayoría de los docentes percibe que existe un regular monitoreo y acompañamiento pedagógico. Esto evidencia una pobre práctica de la supervisión en el sistema educativo peruano, entendida como una manera de recibir retroalimentación, más bien se entiende como una tarea punitiva con repercusiones administrativas, ante lo cual, los docentes recién deciden esforzarse en su desempeño.

Por otro lado, existen deficiencias a nivel de conocimientos teórico-prácticos sobre gestión educativa, no obstante, la intervención del Estado en difundir normas y realizar capacitaciones (Tenorio & Pérez, 2023). Benalcázar (2017) reafirma ello, al indicar que son insuficientes las capacitaciones que brinda el Estado, lo cual se refleja en las deficiencias en la gestión pedagógica que realizan los docentes y que, ello, a su vez, constituye un obstáculo para la calidad educativa.

Con respecto a la segunda hipótesis específica que indica la existencia de una relación significativa entre el nivel de conocimientos de gestión institucional y la aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana, se halló suficiente evidencia que indica una relación inversa y significativa entre el conocimiento de gestión institucional y la aplicación de las normas de gestión institucional. Además, el conocimiento de gestión institucional se relacionó de manera inversa y significativa con la aplicación de normas de gestión pedagógica y con la aplicación de normas en general.

Este hallazgo podría deberse a que los docentes no asumen como parte de sus funciones, los aspectos relacionados con la gestión institucional; es decir, podría llegarse a percibir una

gestión administrativa pésima, pero el docente no lo asumiría como parte de su responsabilidad, debido a que asume que solo le compete los aspectos relacionados al ámbito pedagógico (Quichca, 2012). Por lo general, los docentes asumen el supuesto que conocer y difundir las normas le corresponde solamente a los directores; sin embargo, se basan en su juicio personal en la aplicación de la normatividad educativa, sin usar la racionalidad, debido a que no consideran el contexto de las instituciones educativas (Canchanya, 2017).

Del mismo modo, López (2005) reportó que los docentes reconocen la obligación de conocer las normas de gestión educativa, pero no todos las conocen. Además, si bien las normas pueden estar redactadas para mejorar la calidad de los aprendizajes, éstas no se cumplen porque no están acordes con la diversidad de realidades existentes. Asimismo, tienen dificultad para comprender las normas y, por lo tanto, las aplican de acuerdo con su propia interpretación, o las consideran generales y contradictorias, lo que dificulta la gestión en lugar de apoyarla. La consecuencia de esto es que los directivos y docentes, en su práctica cotidiana, no necesariamente asocian la legislación educativa con la gestión educativa y sus dimensiones (Mendoza, 2017).

Finalmente, con respecto a la hipótesis general que señala que el nivel de conocimientos se relaciona significativamente con la aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana, se encontró que no existe relación significativa entre ambas variables.

Este hallazgo podría explicarse debido a que los docentes reconocen la obligación que tienen de conocer las normas de gestión educativa, pero no todos las conocen (López, 2005), del mismo modo, los docentes tienen poca participación en la elaboración de las normas de gestión, aunque sienten que deben asumirlas (Duchi & Andrade, 2001). Asimismo, también se reconoce las limitaciones de las pocas capacitaciones que reciben (Benalcázar, 2017; Tenorio & Pérez, 2023).

Los docentes conocerían las normas, pero las percibirían como confusas y que, al no guardar relación con su realidad, no las estarían aplicando (López, 2005).

Estos hallazgos indicarían un serio problema para la gestión educativa, debido a que está comprobado que existe relación directa entre la gestión y la práctica docente (Arana & Gutiérrez, 2021; Mercado & Escobar, 2022; Rojas, 2021; Yabar, 2013).

A continuación, se presentan las limitaciones del presente estudio:

Una limitación la constituyó la forma de aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Por un lado, la medición de los conocimientos de gestión se realizó con un instrumento auto administrado; mientras que, la medición de la aplicación de normas de gestión se realizó con un instrumento que implicaba la observación de conducta del docente, a través de una entrevista con el docente, verificación de documentación (por ejemplo, citas realizadas a los padres de familia) y observación de clase. Ello podría haber producido algún tipo de sesgo en los datos, aunque estos correspondan a una misma unidad de análisis.

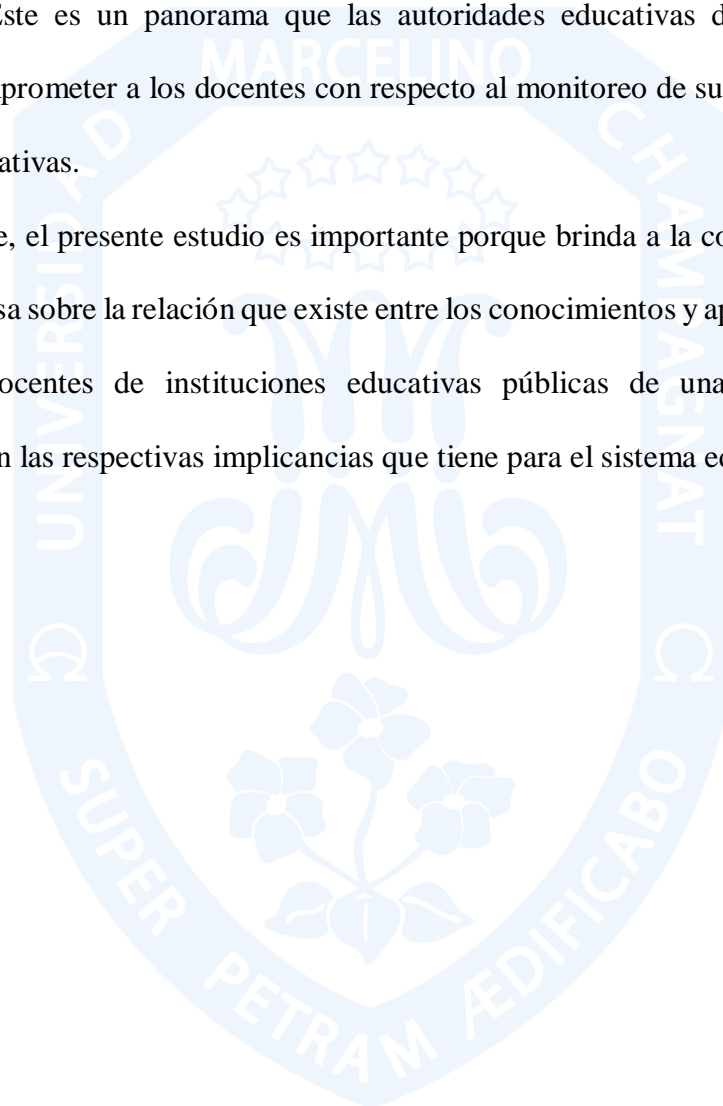
Otra limitación también asociada con los instrumentos tiene que ver con su validez y confiabilidad. En el caso del Cuestionario de Conocimientos de Gestión, los autores del instrumento no reportaron las evidencias de validez y confiabilidad; mientras que, con respecto a la Lista de Cotejo de Normas de Gestión se empleó solamente tres expertos para brindar evidencia de validez basada en el contenido, aunque en la comunidad académica la recomendación sobre el número de expertos varía entre autores, por ejemplo, Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) recomiendan entre dos a 20 expertos, en la práctica siempre se busca la mayor cantidad posible de expertos. Además, no se pudieron realizar cálculos de análisis factorial para brindar evidencias de validez basada en la estructura interna, debido al tamaño muestral, el cual no fue suficiente para este tipo de análisis multivariante.

Finalmente, una limitación muy importante y difícil de controlar, fue el temor y tensión que produce en los docentes el monitoreo de las aulas, debido a que esta práctica de gestión

está asociada con deméritos para el docente y procesos administrativos que los podrían perjudicar.

Asimismo, el monitoreo y supervisión causan temor y desconfianza en los docentes, lo cual podría haber sesgado su desempeño, al intentar esforzarse por demostrar el cumplimiento de las normas, debido al temor por las repercusiones administrativas que puedan recibir posteriormente. Este es un panorama que las autoridades educativas deben trabajar para sensibilizar y comprometer a los docentes con respecto al monitoreo de sus actividades en las instituciones educativas.

Finalmente, el presente estudio es importante porque brinda a la comunidad científica información valiosa sobre la relación que existe entre los conocimientos y aplicación de normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana, con las respectivas implicancias que tiene para el sistema educativo del país.



VIII. CONCLUSIONES

1. El nivel de conocimientos no se relaciona significativamente con el nivel de aplicación de las normas de gestión en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.
2. No existe una relación significativa entre el nivel de conocimientos de gestión pedagógica y la aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana.
3. Existe una relación significativa entre el nivel de conocimientos de gestión institucional y la aplicación de las normas correspondientes en docentes de instituciones educativas públicas de una UGEL de Lima Metropolitana, en donde la relación entre las variables es inversa.

IX. RECOMENDACIONES

1. Replicar el estudio en otras Ugels de Lima Metropolitana, considerando un incremento en la muestra de docentes y mejorar la comprensión de los aspectos relacionados al conocimiento y cumplimiento de las normas de gestión educativa.
2. Ejecutar estudios instrumentales con el objetivo de contar con instrumentos que presenten evidencias de validez y confiabilidad para medir aspectos relacionados con la gestión educativa.
3. Desarrollar un estudio correlacional-causal con las variables estudiadas, con el fin de establecer la influencia que tienen los conocimientos sobre la aplicación de normas de gestión.
4. Formalizar un estudio considerando las variables estudiadas y otras más, tales como: el nivel de formación docente, el tiempo de servicio de los docentes y la especialidad docente con el fin de lograr un perfil docente capacitado en normas de gestión.
5. Efectuar estudios que permitan sensibilizar a los docentes con relación a la observación de su desempeño y su medición, para controlar el sesgo producido por el probable temor que sienten frente a toda situación que implique una evaluación.

REFERENCIAS

- Alcahuamán, V. (2019). *Gestión educativa y calidad de formación académica en temas de investigación en la Facultad de Contabilidad de la Universidad Católica los Angeles de Chimbote* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Ayacucho, Perú]. Repositorio UCV.http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39001/alcahuaman_vj.pdf?sequence=1
- Almuñías, J., & Galarza, J. (2015). La gestión de la información y el conocimiento: Una oportunidad para las instituciones de educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 16-22. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n2/rus02215.pdf>
- Ancori, C. (2016). *Situación actual del servicio educativo de la unidad de gestión educativa* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio UNDAC. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/584/1/T026_24667523_T.pdf
- Arana, E. A., & Gutiérrez, Y. F. (2021). *Gestión y calidad educativa en las instituciones de educación básica alternativa en el ciclo avanzado del distrito de Ayacucho* [Tesis especialidad, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio UNH. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8df8f66d-6452-48d4-88dd-447b4174cd97/content>
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6° ed.). Episteme.
- Benalcázar, S. P. (2017). *Nivel de impacto de las políticas educativas del Ministerio de Educación, en la aplicación de estrategias metodológicas de los docentes de Educación*

General Básica en las asignaturas de Matemática y Lengua y Literatura de las instituciones educativas del Distrito 17D06 de febrero a junio de 2015 [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6263/1/T2689-MGE-Benalcazar-Nivel.pdf>

Callomamani, R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1687/Callomamani_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cancela, R., Cea, N., Galindo, G., & Valilla, S. (2010). *Metodología de la investigación educativa: Investigación ex post facto*. Universidad Autónoma de Madrid.

Canchanya, N. (2017). *Interpretación y aplicación de las normas legales en la gestión de calidad de los directores de educación básica regular en las instituciones educativas del distrito de Ancón – La Mar* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1988?show=full>

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión en América Latina*. UNESCO.

Cuenca, R. (2006). *No existe cultura de evaluación en Perú*. PROEDUCA-GTZ.

Chávez, A. M., & Olivos, S. M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa "modelo" Trujillo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI]. Repositorio UCT. https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/584/1/018100284B_018100388B_M_2019.pdf

- Díaz, A., & Villafuerte, C. A. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Duchi, M., & Andrade, B. (2001). *Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, Cochabamba-Bolivia* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Simón]. Biblioteca PROEIBANDES. http://biblioteca.proeibandes.org/wp-content/uploads/2016/11/4.Tesis_Andrade_y_Melchor.pdf
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. https://www.researchgate.net/profile/Jazmine_Escobar-Perez/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion/links/59a8daecaca27202ed5f593a/Validez-de-contenido-y-juicio-de-expertos-Un-a-aproximacion-a-su-utilizacion.pdf
- Fidias, A. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6.^a ed.). Episteme.
- Garro, Y. (2015). *Recopilación de exámenes docentes para la carrera pública magisterial*. <http://es.slideshare.net/yhongarro/simulacro-de-examen-docente-100-preguntas-de-casos-pedagogicos-subido-por-yhon-jorge-garrol>.
- Gómez, H. V., Salgado, L. C., & Molinares, T. C. (2017). *Rol de las familias en la educación de los estudiantes del cuarto grado de la escuela la Garita, del Municipio de San Ramón, Departamento de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/9482/1/18653.pdf>
- González, M. (2019). *Gestión educativa: Conceptos y prácticas*. Educativa.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Igartua, J. J. (2012). Tendencias actuales en los estudios cuantitativos en comunicación. *Nueva Época*, 17, 15-40.

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2011). *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular. Diversidad como punto de partida, diversidad y calidad educativa con equidad como llegada*.
http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ_DE_EVALUACION_PARA_A_CREDITACION_3.pdf

Iraurgi, I. (2009). Evaluación de resultados clínicos (II): Las medidas de la significación clínica o los tamaños del efecto. *Norte de Salud Mental*, 34, 94-110.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4830218.pdf>

Jones, A., & García, M. (2020). *Gestión del aula: Estrategias para el éxito docente*. Educativa.

Leal, A. (2010). *Planificación educativa y evaluación de la gestión docente en educación media diversificada* [Tesis de maestría, Universidad del Zulia]. Repositorio LUZ.
http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2011-05-23T15:11:19Z-1001/Publico/leal_angel.pdf

López, A. (2005). *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/126/LOPEZ_RODAS_ANA_PERCEPCIONES_DIRECTORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López, A. (2020). *Normativas y políticas educativas: Fundamentos para la gestión eficaz en instituciones educativas*. Pedagógica.

- Martínez, J. (2019). *Liderazgo y gestión educativa: Enfoques prácticos para directivos escolares*. Pedagógica.
- Mendoza, E. (2017). *Conocimiento de la legislación educativa y la gestión educativa de directivos y docentes de la red educativa rural de Upahuacho, Parinacochas, Ayacucho, 2015* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8397/Mendoza_QE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mercado, M., & Escobar, L. E. (2022). *Gestión escolar y calidad educativa: análisis comparado de la incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa en las sedes San Luis y San Vicente de la institución educativa San Luis, municipio de Yarumal, Antioquia* [Tesis de maestría, Corporación Universidad de la Costa]. Repositorio CUC. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/9675/la%20gestion%20escolar%20en%20la%20calidad%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). *La gestión educativa en la ley general de educación*. Autor.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. Autor.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Estadísticas de calidad educativa*. Autor.
- Mirano, V. (2019). *La gestión escolar y la evaluación de la práctica docente en la institución educativa Daniel Alomia Robles N° 113, Las Flores, UGEL 05*. San Juan de Lurigancho, 2018. [Tesis maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4331/TM%20CE-Ev%205011%20M1%20-Mirano%20Villafuerte%20de%20Norabuena%20Maria%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Navarro, J. (2017). *Definición de escuela pública-privada.*

<https://www.definicionabc.com/general/escuela-publica-privada.php>

Orejuela, P. (2019). *El clima laboral y la influencia en el desempeño docente de la escuela*

Francisco José Polit Ortiz de la parroquia virgen de Fátima – Yaguachi [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio UNEMI.

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4740/1/Orejuela%20Franco%20Patricio%20Harold.pdf>

Páez, H., & Ramos, M. (2000). *Evaluación de las competencias profesionales del docente de*

la maestría en desarrollo curricular de la Universidad de Carabobo: opinión de los estudiantes. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a2n19/2-19-2.pdf>

Peralta, L. N. (2019). *Gestión educativa y práctica docente en las instituciones educativas de*

nivel primario del distrito de Chanchamayo-2018 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37208/peralta_nl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, J., & Merino, M. (2010). *Definición de aplicación.* <https://definicion.de/aplicacion/>

Quichca, G. O. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño*

docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú

[Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1694/Quichca_tg.pdf?sequence=1

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en*

las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010 [Tesis maestría, Universidad

Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2408/Quispe_qp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior de Colombia. *Sophia*. 12(1), 55-70.
<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Rojas, M. (2021). *Gestión educativa y calidad de servicio en la institución educativa emblemática Daniel Alcides Carrión- Pasco 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83339/Rojas_MME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rosario, F. (2017). *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7005>

Salinas, E. V. (2014). *La calidad de la gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la institución educativa Policía Nacional del Perú "Juan Linares Rojas", Oquendo, Callao-2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4240/Salinas_ee.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, R. (2017). *Manual de gestión educativa: Estrategias para directivos y docentes*. Académica Española.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Business Support Aneth SRL.

- Smith, R. (2018). *Normas de gestión y disciplina en el aula: Estrategias efectivas para docentes*. Ediciones Educativas.
- Tenorio, Z. C., & Pérez, V. M. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. *Mendive. Revista de Educación*, 21(4), e3505. http://scielo.sld.cu/pdf/men/v21n4/en_1815-7696-men-21-04-e3505.pdf
- Trinidad, R. T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, 1(1), 9-16. <https://doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2021.1.975>
- Valdivia, N., & Díaz, H. (2010). *Diagnóstico de los organismos intermedios del sistema educativo peruano: un estudio de casos de las Unidades de Gestión Educativa Local-UGEL*. GRADE.
- Villena, A. E. (2022). *Gestión educativa y compromiso organizacional de los colaboradores de la Institución Educativa J.E.C. Antonio Álvarez de Arenales – Huayllay, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio de la UNDAC. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2525/1/T026_04072408_T.pdf
- Yábar, I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado* [Tesis maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1680/Yabar_si.pdf?sequence=1
- Zabalza, M. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Narcea.
- Zabalza, M. (2007). *Guía para el desarrollo de competencias docentes*. Trillas.