

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS:**

**RELACIÓN ENTRE EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA GESTIÓN  
EDUCATIVA DE LA I. E. 80595 DE CHAGAVARA, SITABAMBA,  
SANTIAGO DE CHUCO, LA LIBERTAD, 2017**

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: LORENZA ENMA NAVEZ AGUIRRE**

Asesor:

**M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**

**Cajamarca - Perú**

**2019**

COPYRIGHT © 2019  
**LORENZA ENMA NAVEZ AGUIRRE**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS APROBADA:**

**RELACIÓN ENTRE EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA GESTIÓN  
EDUCATIVA DE LA I. E. 80595 DE CHAGAVARA, SITABAMBA,  
SANTIAGO DE CHUCO, LA LIBERTAD, 2017**

Para optar el Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**Bachiller: LORENZA ENMA NAVEZ AGUIRRE**

**JURADO EVALUADOR**

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz  
Asesor

Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar  
Jurado Evaluador

M.Cs. Wigberto Waldir Diaz Cabrera  
Jurado Evaluador

M.Cs. Juan Francisco García Seclén  
Jurado Evaluador



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO Nº 080-2018-SUNEDUC/D  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las ~~11:00~~ horas del día 20 de noviembre de Dos Mil Diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR, M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA, M.Cs. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**, y en calidad de Asesor el **M.Cs. JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA LE. 80595 DE CHAGAVARA, SITABAMBA, SANTIAGO DE CHUCO, LA LIBERTAD, 2017**, presentada por la **Bach. En Educación LORENZA ENMA NAVEZ AGUIRRE**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó ~~aprobar~~ con la calificación de ~~Dieciséis (16)~~ **Bueno** la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. En Educación LORENZA ENMA NAVEZ AGUIRRE**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las ~~13:00~~ horas del mismo día, se dio por concluido el acto,

  
.....  
**M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Juan Francisco García Seclén**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

El trabajo de investigación que es fuente del proceso de mi aprendizaje, lo dedico de forma especial a mi madre y a mis hijos Bruno, Kiara y Matías, porque ellos son la fortaleza para seguir con lo que me he propuesto y a mi recordado padre Guillermo que desde el cielo me da su compañía en momentos de soledad.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia agradezco a Dios por fortalecerme en tiempos difíciles y darme el entendimiento y la ayuda necesaria para culminar este trabajo de investigación.

El trabajo de investigación no hubiese sido posible sin la cooperación desinteresada de todos y cada una de las personas que a continuación citaré, y muchas de las cuales han sido un valioso soporte para cada uno de nosotros.

Agradezco a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca – Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Huamachuco, por brindarnos las facilidades para hacer realidad nuestro sueño, lograr nuestros objetivos y cumplir nuestras metas en la investigación. En especial consideración a mi asesor, M. Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz por sus orientaciones acertadas en el sentido científico en la investigación y por su personalidad carismática humanística para construir el aprendizaje científico. Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, por sus conocimientos pertinentes y holísticos, por su constante motivación y amistad brindada para construir la arquitectura sistémica del proyecto y del informe de tesis.

A mis familiares y amigos por brindarme un apoyo incondicional en esta etapa, a mis compañeros que apoyaron mi tema de investigación y, a las demás personas que me brindaron su cooperación; a todos ellos mi profundo agradecimiento.

## **EPÍGRAFE**

"Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida".

**Marco Aurelio**

## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE	viii
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURA Y SIGLAS	xv
RESUMÉN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Justificación	6
1.3.1. Justificación teórica	6
1.3.2. Justificación práctica	6
1.3.3. Justificación metodológica	6
1.4. Delimitación de la investigación	7
1.4.1. Delimitación epistemológica	7
1.4.2. Delimitación espacial	7
1.4.3. Delimitación temporal	7
1.5. Objetivos de la investigación	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos	8

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teórico-científicas	18
2.2.1. Teorías científicas participativas y de gestión	18
2.2.1.1. Teoría de trabajo en equipo de alto desempeño	18
2.2.1.2. Teoría de los roles de equipo en la gestión educativa	19
2.2.1.3. El paradigma emergente de la complejidad en la gestión educativa	22
2.2.2. Trabajo en equipo y gestión educativa	25
2.2.2.1. Trabajo en equipo: acción participativa	25
2.2.2.1.1. Exégesis conceptual	25
2.2.2.1.2. Características	26
2.2.2.1.3. Aspectos básicos del trabajo en equipo	26
2.2.2.1.4. Perfil de los miembros de un equipo de trabajo	26
2.2.2.1.5. Habilidades de los equipos de trabajo	27
2.2.2.2. La gestión educativa	29
2.2.2.2.1. Análisis reflexivo de gestión	29
2.2.2.2.2. Importancia	30
2.2.2.2.3. Procesos	31
2.2.2.2.4. Componentes	32
2.3. Definición de términos básicos	33

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Caracterización y contextualización de la investigación	35
3.1.1. Descripción del perfil de la Institución Educativa	35
3.1.2. Breve reseña histórica de la Institución Educativa	35
3.1.3. Características demográficas y socio económicas	36
3.1.4. Características culturales y ambientales	36
3.2. Hipótesis de investigación	36
3.3. Variables de investigación	36
3.4. Matriz de Operacionalización de variables	37

3.5. Población y muestra	39
3.6. Unidades de análisis	39
3.7. Métodos de investigación	39
3.8. Tipo de investigación	40
3.9. Diseño de investigación	40
3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de información	41
3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	41
3.12. Validez y confiabilidad	42

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de la variable trabajo en equipo según dimensiones	43
4.1.1. Resultados de la dimensión cognición	43
4.1.2. Resultados de la dimensión habilidades	45
4.1.3. Resultados de la dimensión actitud	46
4.2. Resultados de la variable gestión educativa según dimensiones	48
4.2.1. Resultados de la dimensión gestión institucional	48
4.2.2. Resultados de la dimensión gestión pedagógica	50
4.2.3. Resultados de la dimensión gestión administrativa	52
4.2.4. Resultados de la dimensión gestión comunitaria	54
4.3. Prueba de hipótesis	56
4.3.1. Resultados de la correlación por objetivos trabajo en equipo y gestión educativa	56
4.3.1.1. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión institucional	56
4.3.1.2. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión pedagógica	57
4.3.1.3. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa	58
4.3.1.4. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión comunitaria	59

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**

5.1. Título	61
5.2. Presentación	61
5.3. Fundamentación	62
5.4. Objetivos	63
5.4.1. General	63
5.4.2. Específicos	63
5.5. Metodología de soluciones al diagnóstico	64
5.6. Matriz de la implementación de la propuesta del plan de acción	66
5.7. Monitoreo y evaluación	69
CONCLUSIONES	71
SUGERENCIAS	72
LISTA DE REFERENCIAS	73
APÉNDICES/ANEXOS	79

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valoración sobre la cognición de la I. E.80595 en porcentajes	43
Tabla 2. Valoración sobre habilidades de la I. E.80595 en porcentajes	45
Tabla 3. Valoración de la actitud de los docentes de la I. E.80595 en porcentajes	46
Tabla 4. Valoración sobre la gestión institucional de la I. E.80595 en porcentajes	48
Tabla 5. Porcentaje sobre la gestión pedagógica de la I. E.80595 en porcentajes	50
Tabla 6. Valoración sobre la gestión administrativa de la I. E.80595 en porcentajes	52
Tabla 7. Valoración sobre la gestión comunitaria de la I. E.80595 en porcentajes	54
Tabla 8. Prueba de muestras emparejadas Objetivo 1	56
Tabla 9. Prueba de muestras emparejadas Objetivo 2	57
Tabla 10. Prueba de muestras emparejadas Objetivo 3	58
Tabla 11. Prueba de muestras emparejadas Objetivo 4	59

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Matriz de operacionalización de variables	37
Cuadro 2.	Matriz de la implementación de la propuesta del plan de acción	66
Cuadro 3.	Fuente: Matriz de evaluación: Monitoreo (MINEDU)	70
Cuadro 4.	Fuente: Matriz del nivel de logro de la acción (MINEDU)	70
Cuadro 5.	Matriz de consistencia	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Teoría de los roles de Meredith Belbin	21
Figura 2. Valoración de la cognición para el desempeño del equipo	44
Figura 3. Valoración de la práctica de habilidades sociales en la convivencia	45
Figura 4. Valoración de las actitudes positivas al logro de objetivos	47
Figura 5. Desarrollar la capacidad de gestión institucional	49
Figura 6. Valoración de las acciones pedagógicas para la toma de decisiones	50
Figura 7. Valoración del fortalecimiento de las habilidades institucionales	52
Figura 8. Valoración del manejo comunitario para el desarrollo y crecimiento	54

## LISTA DE ABREVIATURA Y SIGLAS

<b>CE:</b>	Cerebro, integrante del equipo que resuelve problemas en el equipo.
<b>CH:</b>	Cohesionador, cooperador, apacible, diplomático en el equipo.
<b>CO:</b>	Coordinador, Maduro, seguro sí mismo en el equipo.
<b>ES:</b>	Especialista, solo le interesa una cosa a un tiempo en el equipo.
<b>FI:</b>	Finalizador, esmerado, concienzudo, ansioso en el equipo.
<b>ID:</b>	Implementador, disciplinado, leal, conservador y eficiente en el equipo.
<b>IM:</b>	Impulsor, retador, trabaja bien bajo presión en el equipo.
<b>IPEBA:</b>	Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica
<b>IR:</b>	Investigador de recursos, extrovertido, comunicativo en el equipo.
<b>MBD:</b>	Marco del Buen Desempeño
<b>ME:</b>	Monitor, evaluador, serio, perspicaz y estratega en el equipo.
<b>MINEDU:</b>	Ministerio de Educación
<b>SINEACE:</b>	Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
<b>UNESCO:</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión educativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad. Se formuló la hipótesis: Existe un grado de relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión educativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017. La metodología que se empleó fue un tipo de investigación básica que explicó el objeto de estudio, transversal porque recogió la información en un espacio de tiempo y no experimental ya que explicó las categorías; el diseño fue correlacional porque explica y describe relaciones entre las dos variables en un momento determinado. La población y la muestra estuvo conformada por 17 docentes que se formaron por una situación no probabilística y determinado por decisión del investigador. La técnica utilizada fue la observación y los instrumentos aplicados la escala valorativa y el cuestionario para recoger la información. Los métodos utilizados fueron el analítico y deductivo, el primero para determinar las características de la realidad problemática y el segundo, para explicar las categorías. El análisis cualitativo se centró en la interpretación de los valores estadísticos. Los resultados del trabajo en equipo y la gestión educativa es medianamente significativa ( $14.23 = 56.94\%$ ), en el que la aplicación del trabajo en equipo permitió que la organización educativa sea interaccional, holística y sistémica en situaciones de cooperación y convivencia crítica y de pertinencia cultural de su estructura y accionar en relación a los aprendizajes de los estudiantes.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, gestión educativa, gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión comunitaria.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between teamwork and the educational management of the E. I. 80595 of Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad. The hypothesis was formulated: There is a degree of direct relationship between teamwork and educational management of E. I. 80595 of Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017. The methodology used was a type of basic research that explained the object of study, transversal because it collected the information in a space of time and not experimental since it explained the categories; the design was correlational because it explains and describes relationships between the two variables at a given time. The population and the sample consisted of 17 teachers who were formed by a non-probabilistic situation and determined by the decision of the researcher. The technique used was the observation and the instruments applied the assessment scale and the questionnaire to collect the information. The methods used were analytical and deductive, the first to determine the characteristics of the problematic reality and the second, to explain the categories. The qualitative analysis focused on the interpretation of statistical values. The results of teamwork and educational management is moderately significant ( $14.23 = 56.94\%$ ), in which the application of teamwork allowed the educational organization to be interactional, holistic and systemic in situations of cooperation and critical coexistence and relevance cultural structure and action in relation to student learning.

**Keywords:** Teamwork, educational management, institutional management, pedagogical management, administrative management, community management.

## INTRODUCCIÓN

En la Institución Educativa, el líder pedagógico y los docentes presentan serias dificultades para el trabajo en equipo, generadas por la inadecuada gestión educativa emprendida por el director; como la falta de trabajo en equipo, individualismo, egoísmo, conflictos laborales, toma de decisiones unilaterales, formación de grupos antagónicos, falta de identidad institucional, inoperancia del trabajo administrativo, no se respetan, en las reuniones de trabajo no asisten y cuando lo hacen interrumpen y evitan asumir responsabilidades. Como consecuencia se evidencia desgaste emocional por los conflictos que se suscitan entre colegas. La desconfianza entre docentes, es otro factor que dificulta el trabajo en equipo; esta situación afecta considerablemente a la gestión educativa y al logro de los objetivos institucionales en correspondencia de los aprendizajes de los estudiantes. Por ello consideramos necesario que una estrategia participativa intervenga de manera decisiva para la unión colaborativa en la gestión. Los docentes deben conocer sobre el marco teórico de la gestión educativa para fortalecer los desempeños y aprendizajes de los estudiantes en la calidad del servicio formativo.

En una excelente gestión educativa es necesario que los actores educativos de la Institución Educativa partan de un principio teórico, en el que el conocimiento se fortalezca para su desarrollo. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional y que enriquece los procesos pedagógicos y didácticos con el fin de responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y la innovación de competencias de la institución con perspectivas de calidad.

La organización y la estructura de la Institución Educativa son fundamental en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes. Para lo cual la gestión educativa exige competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la implementación de la gestión educativa. Por esta razón hay necesidad de instalar en las organizaciones educativas procesos de gestión institucional, administrativa, pedagógica, y de convivencia y comunidad que generen condiciones favorables para el logro de resultados y el mejoramiento continuo, tanto al interior de la

educación institucionalizada como en relación con la función social pedagógica para el fortalecimiento de los aprendizajes.

Para fortalecer la organización y sistematización de la Institución Educativa es necesario desarrollar estrategias de participación institucional, tanto fuera y dentro del funcionamiento institucional.

Para desarrollar el trabajo en equipo en la gestión educativa se tiene que conocer los criterios como base teórica de la organización y funcionamiento de un equipo como son las habilidades cognitivas, las habilidades afectivas o emocionales y las capacidades actitudinales para el desarrollo de las competencias institucionales en función de los aprendizajes óptimos de los estudiantes. El aprendizaje cooperativo es el empleo didáctico de grupos reducidos en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. El trabajo en equipo se sostiene en el desarrollo de sus propias acciones, donde el líder pedagógico conoce y maneja la responsabilidad, la comunicación asertiva y motivación y se las comparte, en situación dirigida con los docentes y estudiantes como entes rectores de la construcción de los aprendizajes.

El presente estudio, consta de cinco capítulos. El capítulo I presenta el problema de investigación, el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación del problema, las delimitaciones y los objetivos de investigación. El Capítulo II muestra el marco teórico, los antecedentes y fundamentos teóricos científicos de la investigación, referidos al trabajo en equipo y la gestión educativa y la definición de términos básicos pertinentes. El Capítulo III aborda el marco metodológico: la hipótesis de investigación, variables, matriz de operacionalización de variables, población, muestra, unidad de análisis, el tipo de investigación, técnica e instrumentos de investigación. El Capítulo IV comprende la interpretación, análisis y la discusión de los resultados obtenidos, producto de la sistematización de los instrumentos aplicados para medir las variables en estudio. El Capítulo V incluye la propuesta del plan de acción del trabajo en equipo en la gestión educativa. Se presentan las conclusiones y sugerencias en relación a los objetivos. Finalmente, presentamos la lista de referencias apéndice y los anexos respectivos.

El fortalecimiento de la presente investigación está en la calidad hermenéutica, dialéctica y epistemológica de su análisis, además, en quienes permitieron y colaboraron en el desarrollo sistemático de la investigación, teniendo en cuenta que no se trata de un trabajo perfecto, culminado, inmune de toda crítica; por el contrario, está sujeto a toda crítica y tipo de sugerencia con la finalidad de mejorar constantemente la calidad del proceso de investigación y del proceso educativo. Además, que sirva de precedente para otras investigaciones en el contexto de la gestión del aprendizaje en comprensión lectora de las instituciones educativas.

**La Autora**

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

A través de la historia, el significado de gestión educativa ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En la Época Contemporánea, el concepto de gestión ha surgido de la literatura empresarial y organizativa.

El ejercicio de una gestión educativa eficaz en una Institución Educativa contribuye a alcanzar el ideal de una escuela de calidad, a través de la promoción de las potencialidades del personal docente y la consecución de fines trascendentes que lleven a brindar un mejor servicio educativo. El líder educacional tiene la función de seguir y acompañar a los docentes tanto como a los procesos educativos.

La investigación internacional es convergente al señalar que la gestión educativa tiene el potencial de impactar sobre los resultados de trabajo en equipo por parte de los docentes. Weinstein (2009) señala que “Un mal liderazgo podría producir un efecto negativo, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan sus resultados” (p.27).

La importancia que ha cobrado la gestión educativa en las instituciones educativas sobre el trabajo en equipo, por parte del personal docente ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la mejora de la calidad de la educación; por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial (Bolívar, 2010, p. 65).

Según un estudio de la UNESCO (2012) “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el la gestión educativa y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesario fortalecer la capacidad de gestión educativa de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares” (p. 38). Se trata de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el trabajo en equipo; con una gestión educativa participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, a la gestión educativa de los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución educativa y el sistema educativo requiere con urgencia.

Senge (1996) plantea “la gestión en una institución educativa exige un cambio de concepción, colocando al liderazgo en un lugar preponderante, un liderazgo que se ajuste a las necesidades de las organizaciones que aprenden, es decir, que la propia organización genere un liderazgo múltiple de sus integrantes, como individuos y como grupos, y avance hacia la conformación de «comunidades de liderazgos” (p.79).

Respecto al liderazgo directivo Alonso (2011), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p. 21). Es así que el sistema educativo necesita directores líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico a través del trabajo en equipo que realicen los docentes.

La escuela es una institución social, en donde debe practicarse la convivencia armoniosa, en la que los docentes se interrelacionen para compartir ideas e información, para trabajar en grupo en acciones favorables al logro de los objetivos institucionales. Los aportes de Vigostky (1979) con su Teoría sociocultural fundamentan esta investigación; al considerar a la escuela como una institución sociocultural donde interactúan personas. La sociedad encarga a la institución educativa la función de reproducir y producir cultura, a la vez es una institución social por estar compuesta por relaciones, procesos y recursos humanos con características diferentes, los que en forma sistémica interactúan para dinamizar la Institución Educativa a través de un trabajo en equipo productivo.

A nivel nacional la Ley General de Educación del Perú N° 28044, Art. 55 se especifica el rol del director: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (MINEDU, 2003, p. 19). El Ministerio de Educación bajo la política de descentralización en el Perú, le asignan un rol principal al director de la institución educativa en la toma de decisiones en los niveles de ejecución.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y el Ministerio de Educación (MINEDU) están sumando esfuerzos en la reforma educativa emprendida para mejorar la gestión de las instituciones educativas, a partir del trabajo en equipo. El SINEACE busca evaluar la calidad de la gestión educativa estableciendo la dirección institucional como uno de los cinco factores que determinan la calidad del servicio ofrecido por la institución educativa, según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA). En este factor se resalta la necesidad de que la gestión y la conducción de la institución educativa deben ser ejercida por un director con liderazgo pedagógico y participativo.

Por otro lado, el MINEDU ha elaborado el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBD) en el año 2014, el que establece el papel y la responsabilidad que el director debe asumir para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes y fomentando el trabajo en equipo de los mismos. El cual plantea: “Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que la gestión educativa es, el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 7).

Díaz (2013) analiza el contexto de la educación peruana y plantea desafíos y tendencias del presente y del futuro, que básicamente son la creatividad y la innovación, dentro de un mundo en el que la tecnología y la conectividad jugarán un rol importante. La escuela deberá preparar a los estudiantes para actuar en el futuro y a construir e implementar sus proyectos de vida. Luego, “Resalta la figura del director como responsable de los procesos de gestión pedagógica y administrativa y señala seis prácticas escolares que todo director escolar debe poseer para lograr un liderazgo positivo; una de ellos es la capacidad para dirigir el trabajo en equipo del personal docente” (p.79).

En los últimos dos años el Ministerio de Educación está considerando al director de la institución educativa como pieza clave y se están dando algunos pasos hacia una orientación con mayor énfasis en la función del mismo, a través de capacitaciones. En esta línea de pensamiento, la educación es considerada una herramienta de socialización a partir del trabajo en equipo que en ella se practique.

En las instituciones educativas, el equipo está liderado por el director, que debe alcanzar metas las cuales se llevan a cabo con el trabajo en equipo. Un aspecto clave es promover la cultura de equipo donde todos crecen juntos, como uno solo a través de la participación en los diferentes procesos de planeación, gestión y ejecución de los objetivos a un corto y largo plazo apoyándose en las habilidades de cada integrante y en los recursos para obtener una gestión efectiva.

A nivel regional encontramos que el problema actual en las instituciones educativas de educación secundaria, el trabajo en equipo es desordenado y sin la motivación adecuada para llegar a los objetivos institucionales, generando efectos negativos desfavorables a la calidad educativa.

En el contexto local, podemos observar que en Chagavara, Sitabamba, Región La Libertad, los docentes presentan serias dificultades en el trabajo en equipo generadas por la inadecuada gestión educativa emprendida por el director; evidenciado en: Falta de trabajo en equipo, individualismo, egoísmo, conflictos laborales, toma de decisiones unilaterales, formación de grupos antagónicos, falta de identidad institucional, inoperancia del trabajo administrativo, no se respetan, en las reuniones de trabajo no asisten y cuando lo hacen interrumpen, se tratan de manera descortés, evitan asumir responsabilidades. Presentan desgaste emocional por los conflictos que se suscitan en la Institución Educativa. Desconfianza entre docentes, lo que dificulta el trabajo en equipo. Situación que afecta considerablemente a la gestión educativa y al logro de los objetivos institucionales.

La UGEL-Sánchez Carrión reporta que, en los cinco últimos años, ha recibido trece denuncias de los padres de familia de esta jurisdicción, por rompimiento de relaciones laborales, lo que ha provocado la reubicación de docentes a otras Instituciones Educativas y en otros casos procesos administrativos. Conocedora de esta problemática y motivada por estas reflexiones es que surge la necesidad de realizar la presente investigación para determinar la relación existente entre la gestión educativa y el trabajo en equipo de los actores educativos.

La Institución Educativa N° 80595 se encuentra en el Centro Poblado de Chagavara, Distrito de Sitabamba, Provincia de Santiago de Chuco, Región La Libertad. Situación que genera los siguientes indicadores: Falta de trabajo en equipo, individualismo, egoísmo, conflictos laborales, toma de decisiones unilaterales, formación de grupos antagónicos, falta de identidad institucional, inoperancia del trabajo administrativo, no se respetan, en las reuniones de trabajo no asisten y cuando lo hacen interrumpen, se tratan de manera descortés, evitan asumir responsabilidades. Presentan desgaste emocional por los conflictos que se suscitan en la Institución Educativa. Desconfianza entre docentes, lo que dificulta el trabajo en equipo y afecta considerablemente a la gestión educativa. Es conocida la aguda crisis y problemática que atraviesa nuestro sistema educativo, donde la baja calidad educativa es un tema preocupante y un desafío para los directivos y docentes de las Instituciones Educativas.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la gestión educativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1.5.2.1. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?

1.5.2.2. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión pedagógica de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?

1.5.2.3. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?

1.5.2.4. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión comunitaria de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La base teórica de esta investigación está dada por las teorías que sustentan la realidad problemática: Teoría de trabajo en equipo de alto desempeño, en el que cada integrante del equipo cumple una función al interior, llamada desempeño. La teoría de los roles en equipo determina el carácter jerárquico de la estructura grupal para la funcionalidad del liderazgo unipersonal de cada integrante. Y la teoría del aprendizaje colaborativo que constituye la interacción sociocognitiva del equipo. También, tiene valor teórico la presente investigación, porque se constituirá en un valioso aporte teórico a la gestión institucional a través de la propuesta del trabajo en equipo. De tal manera que el trabajo en equipo tiene un valor asociado a la gestión educativa para luego comprender el problema.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

La investigación tiene implicancias prácticas, porque los resultados se constituirán en el sustento de la realidad problemática de la investigación, en el que se tome acciones pertinentes e inmediatas para mejorar la gestión pedagógica en sus dimensiones: Institucional, pedagógica, comunitaria y administrativa. El trabajo en equipo permite que la institución educativa aplique una gestión planificada a través de la dirección, la motivación, comunicación y participación, en el que los docentes y directivos interactúen de manera participativa socializada y cooperativa para el desarrollo de los procesos organizativos dentro de la gestión.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

La justificación metodológica se sustenta en que esta investigación es importante porque las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio, las mismas que han sido validadas por expertos y comprobadas por pruebas de confiabilidad, se podrán aplicar a otras investigaciones similares. Asimismo, la propuesta del trabajo en equipo permitirá que la gestión educativa potencialice los procesos de la planificación y las situaciones estratégicas de la ejecución y evaluación de los procesos.

## **1.4. Delimitación de la investigación**

### **1.4.1. Delimitación epistemológica**

La investigación se ubicará en el paradigma interpretativa, por cuanto es posible conocer y comprender la realidad educativa, respecto al trabajo en equipo y la gestión educativa que manejan como praxis orientadora al conocimiento de esta realidad concreta hacia el empoderamiento social de todos sus actores educativos, implicarlos en la adopción de las decisiones consensuadas para mejorar la calidad educativa y transformar el estilo del trabajo en equipo y la gestión educativa. Los fundamentos epistemológicos que respaldan la investigación, son: El paradigma interpretativo, por cuanto se constituye en el modelo de acción para la búsqueda del conocimiento. Tiene su fundamento en la Teoría interpretativa. El empleo de este paradigma en la investigación nos lleva a buscar transformaciones sociales, a partir de determinar la relación existente entre el trabajo en equipo y la gestión educativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad. El enfoque de la investigación es cualitativo, por cuanto la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes, estudia la realidad en su contexto natural. Es inductivo el proceso de investigación.

### **1.4.2. Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad.

### **1.4.3. Delimitación temporal**

El tiempo concurrido, desde la planificación, elaboración y ejecución del proyecto fue de un año. Se dio inicio en febrero del 2016 y culminado en marzo del 2018. Área de investigación: Educación. Línea de investigación: Gestión y desarrollo institucional. Eje temático: Gestión educativa y trabajos en equipos.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión educativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión pedagógica de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión comunitaria de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. A nivel internacional

**Balderas (2016).** *Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V.* Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. Sintetiza en su conclusión general:

- Pasados 5 años del inicio de implementación del programa de equipos de alto desempeño en la empresa Tisamatic, se puede concluir que el avance en el cambio de cultura de trabajo es significativo, se ha mejorado no sólo los indicadores operacionales y la situación financiera de la planta que eran dos de los objetivos principales, sino además, el ambiente de trabajo, pasando de un sistema muy individualista y de alta tarea por parte de los supervisores, a uno de colaboración grupal y alta supervisión, permitiendo así que los mandos medios ocupen su tiempo en planear y anticipar problemas en lugar de supervisar a supervisores, a su vez, la integración de los operarios en pequeñas células interconectadas ha permitido que las iniciativas y necesidades de mejora permeen más rápidamente y sean asimiladas de mejor manera, evitando largos periodos de adaptación, constantes rechazos a iniciativas y cambios de planes o personal que derivaban en costos para la planta.
- Esta implementación se debe considerar como el inicio de un interminable trabajo, adaptándolo constantemente a la cambiante posición de la planta con respecto a su propio crecimiento y demandas por parte de clientes y competencia, se espera que este programa se convierta en un sistema flexible, que demande recursos cada vez mayores pero que los resultados obtenidos de esta inversión sean altamente redituables y en constante proceso de mejora.

- Ha sido durante todos los años de trabajo un esfuerzo grande de muchas personas, innumerables horas de trabajo en planeación, estudio, y realización de estrategias, se espera que la experiencia obtenida por este programa sea aprovechado por otras compañías del grupo y por cualquier empresa que planea sacar el mejor provecho de su personal al hacer que al mismo tiempo que crece el negocio se desarrollen las personas que en el trabajan.

**León (2013).** *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca.* Tesis para obtener el grado de: Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración de Empresas. Arauca, Colombia. Concluye en lo siguiente:

- Dentro la empresa Grupo Bancolombia se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva.
- Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización. Bancolombia se caracteriza por contar con líderes que implementan acciones estratégicas que le han permitido generar un ambiente confortable y de satisfacción laboral, donde todos los equipos de trabajo diariamente ponen su máximo impulso y ahínco para cumplir con eficiencia todos los propósitos establecidos, este es el resultado de contar con una empresa innovadora, competitiva y en desarrollo organizacional.

**Gámez (2013).** *Las técnicas de grupo como estrategia metodológica en la adquisición de la competencia de trabajo en equipo y el cambio de actitudes en el trabajo grupal de los alumnos universitarios del primer curso de Magisterio.* Tesis Doctoral. Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad de Granada. En algunas de sus conclusiones expresa:

- Hay que tener en cuenta el concepto que el alumno tiene sobre lo que entienden por cooperación. Ellos lo relacionan con la colaboración, aportar ideas, llegar a conclusiones, o el reparto de trabajo y, otras veces, solo con el hecho de sentirse bien para poder expresarse y hablar dentro del grupo. Teniendo esto en cuenta y partiendo de este concepto a la hora de trabajar con los tres instrumentos,

concluimos que una vez realizadas las técnicas, sí que se han sentido más cómodos y se ha dado una mayor cooperación entre los miembros de los distintos grupos formados en la variabilidad de técnicas y tareas de clase.

- En general, le dan bastante importancia a realizar trabajos grupales. Refleja en sus comentarios que el aprendizaje de los contenidos es mayor, los trabajos son más completos, sintiéndose más motivados a la hora de realizarlos.

**Mota-Bonilla y González-Pérez (2016).** *Trabajo colaborativo y liderazgo docente dentro de la RIEMS.* Artículo científico: Revista Mexicana de Psicología Educativa. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Expresa en algunas de sus conclusiones:

- Las competencias de Trabajo colaborativo y Liderazgo son algo que se sobreentiende en las instituciones, se hace un trabajo interdisciplinario como una tarea más a la que están obligados los profesores; mientras que se observa una falta de espíritu de servicio real hacia los colegas, o una expectativa ante la oportunidad de seguirse desarrollando en su profesión a través de las tareas dentro de la gestión educativa o generando nuevos proyectos dentro de la escuela. Sin embargo, esto depende de la personalidad, la vocación y las circunstancias en las que se encuentra laborando cada docente.
- Algo que es muy importante es la cultura institucional, pues depende mucho de la visión que tiene el director para formar o encauzar al equipo. Así, factores como la comunicación, simpatía, empatía, asertividad o el grado de experiencia influyen en la creación de equipos y en que los docentes sientan menos carga para desempeñar esta labor.

**Rico (2016).** *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia.* Artículo científico – Revista SOPHIA. Sintetiza:

- Una primera conclusión que queda sobre la gestión de los procesos de formación docente en las instituciones de educación superior en Colombia, es comprender que ésta es un criterio de suma importancia para la generación de investigación y mejor educación y poder brindarles a los docentes la posibilidad de formación continua, sean programas de posgrado, becas, participación en eventos, publicaciones, investigación, entre otros. Con ello no solo se garantiza una mejor educación, sino también, la profesionalización del cuerpo docente y el reconocimiento de la institución, cabe aclarar que esto es un bucle necesario, el

hecho que la institución también se beneficie no es un factor negativo, es una consecuencia de la misma labor de poder gestionar procesos de formación docente, de hecho, este bucle es fundamental y bajo criterios de acreditación siempre estará presente.

- Por otra parte, desde las tendencias propuestas por Botero (2009) frente a la gestión en la educación superior, las cuales son, autonomía, democracia, calidad y formación integral, la universidad debe divulgarlas como estrategias que procuren una mejor formación. En cuanto a la autonomía es importante generar conocimiento, investigación y altos estándares de profesionalización, debe ser autónoma y tener capacidad para proyectarse hacia el futuro con el fin de generar cambios en el ámbito de la educación y la misma docencia. Frente a la democracia, la universidad es un espacio donde se construyen constantemente criterios para que se pueda respetar las ideas de las personas, que todo proceso sea compartido y se puedan optimizar las dificultades y brindar mejores soluciones educativas a la comunidad; debe ser una universidad incluyente. Por otra parte, desde la calidad, es evidente que, con los actuales parámetros de acreditación institucional, la universidad debe apoyar y gestionar especialmente los procesos de formación, pues este criterio es transversal a todas las instituciones y los docentes son el motor de estas organizaciones.
- Finalmente, pensar en gestión de la formación de docentes colombiano es dirigir la mirada hacia el valor que tiene la docencia, es darle sentido a la identidad de este saber, es procurar ir más allá de conseguir un título de maestría o doctorado, no basta con tenerlos, sino darles sentido, y ese sentido se logra en la medida que las instituciones de educación superior tengan políticas que cobijen el esfuerzo del docente por ser mejor cada día y poder propagar mejores y más sólidos saberes en el aula de clase. La institución como ente que procura una mejor educación, debe dejar de burocratizar y mercantilizar la profesión docente y gestionar realmente formación, gestionar conocimiento e investigación. Este país necesita de esos procesos, en donde se evidencie que el docente es quien transforma no solo un contexto, sino es quien transforma mentes y es consciente del verdadero cambio y todo lo refleja desde su formación sólida y consolidada en la búsqueda constante de razones para transformar desde el aula hacia el entorno social.

### 2.1.2. A nivel nacional

**Yábar (2013).** *Gestión educativa y la práctica docente en la I.E.P. “Santa Isabel de Hungría” en la ciudad de Lima - Cercado.* Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa. Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Su Objetivo principal fue: Determinar la relación que existe entre la Gestión Educativa y práctica docente en la IEP “Santa Isabel de Hungría”, en la ciudad de Lima - Cercado. La conclusión de la investigación es:

- Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP “Santa Isabel de Hungría”, Ciudad de Lima - Cercado ya que se observa que el P valor es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza  $H_0$ , por lo que El R2 de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión Educativa. Los resultados nos indican que la labor del Director como gestor educativo es relevante ya que de la eficacia de la gestión depende el buen desempeño de sus docentes y por ende el logro de la calidad educativa lo que tanto anhela nuestra sociedad peruana. Para lograr calidad educativa se requiere de una buena gestión para hacer que los docentes desarrollen capacidades que ayude a nuestros estudiantes al logro de las competencias.

**Rojas (2013).** *La gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa “Innova School, Sedes Chorrillos y Ate – 2013.* Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Educativa. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Es una investigación Cuantitativa de carácter Descriptivo – Correlacional, La investigación es de tipo no experimental. Concluye señalando que:

- Existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa “Innova School, Sedes Chorrillos y Ate – 2013. La relación del Gestor educativo debe ser muy estrecha con la de sus docentes y demás personal que tenga a su cargo de tal manera transmitirá energías positivas y motivación para que el desempeño docente sea positiva y solo así se ejecutara y lograra con éxito el cumplimiento de los proyectos trazados en la Institución Educativa para la mejora de los aprendizajes.

**Palma (2014).** *La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca – 2014.* Tesis para optar el grado académico de: Magister en Administración de la Educación. Escuela de Postgrado – Universidad Cesar Vallejo. Sintetiza:

- Primera conclusión: De la hipótesis general podemos concluir que existe relación significativa bueno entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = ,767\*\*).
- Segunda conclusión: De acuerdo a los resultados de la primera hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa bueno entre la comunicación ascendente y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .616\*\*).
- Tercera conclusión: De acuerdo a los resultados de la segunda hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa bueno entre la comunicación descendente y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = .668\*\*).
- Cuarta conclusión: De acuerdo a los resultados de la tercera hipótesis específica podemos apreciar que existe relación significativa muy bueno entre la comunicación horizontal y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del nivel inicial del distrito de Barranca – 2014. (sig. bilateral = .000 < .01; Rho = ,821\*\*)

**Nacarino (2014).** *Los equipos de trabajo como modelo de la cultura organizacional en los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca.* Tesis de Maestría. Escuela de Posgrado – Universidad Nacional de Cajamarca. Sintetiza:

- Los elementos que caracterizan a los equipos de trabajo, están referidos a la entrega inoportuna de información en 42% del personal directivo, y en más del 50% del administrativo; desagradable clima de trabajo mostrado por directivos en un total acuerdo del 58% y un 62% de mediano acuerdo por administrativos; la inexistencia de reglas claras en el cumplimiento de los tiempos para el logro de tareas reflejado en el 67% y 57%; la falta de soporte de parte de la dirección

central de la universidad entre el 67% y 57% respectivamente; en un total acuerdo de que no existe liderazgo efectivo de equipos 58% y 65% y, el Individualismo muy acentuado que muestra el personal directivo en 58% y 50% el administrativo; los cuales generan un retraso en el desempeño de los centros productivos de la universidad.

- La débil cultura organizacional en los centros productivos de la universidad muestran en promedio la inexistencia de un consenso entre el personal directivo (46%) y administrativo (43%); por un lado, los primeros reflejan aspectos positivos en la toma de decisiones respecto a inspiración visionaria, motivación y orientación, valores organizacionales y prácticas de cultura con sentido humanístico, aduciendo que son los que más desarrollan en la dirección del centro de labores que les compete; y, los segundos perciben que los directores no enfocan ni muestran el adecuado interés para mejorar estos aspectos; y como consecuencia de lo anterior, la baja producción, productividad e ineficiencia, causantes de la extinción de la mayoría de los centros productivos.
- Las estrategias adecuadas para la conformación de equipos de trabajo están basadas en el nivel de capacidad de resolución excelente en 50% y 56% que prima en la mayoría de aspectos propuestos al personal encuestado; propiciar un agradable clima institucional, cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo (92% y 68%), realizar en forma sistemática talleres sobre gerencia y valores estratégicos a directores y trabajadores en acuerdo más del 50% y, designación de cargos por competencias y excelencia (67% y 57%).

**Carrasco y García (2018).** *La gestión institucional y la calidad del aprendizaje de los estudiantes de educación primaria de la institución educativa “Cayetano Heredia Sánchez” del distrito de San Juan de Lurigancho-Lima 2014.* Tesis de maestría. Escuela de Posgrado – Universidad César Vallejo. Sintetizan:

- Primera: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y calidad del aprendizaje según los estudiantes del nivel primaria de la IEP Cayetano Heredia Sánchez del distrito de San Juan de Lurigancho 2014; ya que el nivel de significancia calculada es  $0,017 p < 0,05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,298. Esta relación es baja y alcanza un nivel aceptable de 29.8 %.

- Segunda: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y significativa entre la planificación de la gestión institucional y calidad del aprendizaje según los estudiantes del nivel primaria de la IEP Cayetano Heredia Sánchez del distrito de San Juan de Lurigancho 2014; ya que el nivel de significancia calculada es  $0,002 p < 0,05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,456. Esta relación es moderadamente significativa y alcanza un nivel de 45,6 %.
- Tercera: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y significativa entre la ejecución de la gestión institucional y calidad del aprendizaje según los estudiantes del nivel primaria de la IEP Cayetano Heredia Sánchez del distrito de San Juan de Lurigancho 2014; ya que el nivel de significancia calculada es  $0,004 p < 0,05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,321. Esta relación es baja y alcanza un nivel de 32,1 %.
- Cuarta: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe una relación directa y significativa entre la evaluación de la gestión institucional y calidad del aprendizaje según los estudiantes del nivel primaria de la IEP Cayetano Heredia Sánchez del distrito de San Juan de Lurigancho 2014; ya que el nivel de significancia calculada es  $0,008 p < 0,05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,431. Esta relación es significativamente moderada y alcanza un nivel aceptable de 43,1 %.

**Delgado (2017).** En la tesis titulada *Gestión comunitaria y participación de la asociación de padres de familia de la institución educativa primaria N° 3057 de Carabayllo*. Tesis para optar el grado académico de: Magíster en Administración de la Educación. Escuela de Posgrado – Universidad César Vallejo. En una parte de sus conclusiones fundamenta:

- [...] los docentes aplican proyectos de innovación y la institución educativa participa en concursos culturales como los juegos florales, pasacalles, feria de ciencia y tecnología, mixturas, olimpiadas de matemáticas, juegos escolares que une institucionalmente a la comunidad educativa.

### 2.1.3. A nivel regional o local

**Rivas y Rivas (2013).** *El trabajo en equipo y el rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes de educación secundaria en la I.E. “Los pinos” Trujillo año 2013.* Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en la Mención de Gestión Educativa. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Sus conclusiones relacionadas con nuestra investigación son:

- Los niveles de rendimiento en el aprendizaje, en las áreas de Comunicación, Matemática e Historia, Geografía y Economía, de los estudiantes de educación secundaria en la I.E. “Los Pinos”, matriculados en el año 2013 fueron los siguientes: En Comunicación 11; en Matemática 12 y en Historia, Geografía y Economía 12. Por otra parte, el mayor promedio obtenido por los estudiantes, en cada una de las asignaturas seleccionadas, fue: En Comunicación 16; en Matemática 15 y en Historia, Geografía y Economía 16.
- Los niveles de eficiencia del trabajo en equipos, durante las sesiones de aprendizaje en las áreas de Comunicación, Matemática e Historia, Geografía y Economía, según el cuestionario aplicado fueron: el menor 10 y el mayor 15.
- La relación estadística entre los niveles de rendimiento en el aprendizaje, en las áreas de Comunicación, Matemática e Historia, Geografía y Economía; y los niveles de empleo del trabajo en equipo, durante las sesiones de aprendizaje fueron los siguientes: Trabajo en equipo/ Rendimiento en Comunicación 0.31; Trabajo en equipo / Rendimiento en Matemática 0.26; Trabajo en equipo / Rendimiento en H:G:E. 0.64 y Trabajo en equipo / Rendimiento Académico General 0.50, que es una correlación Franca y Moderada, según la tabla de Rug y Gavett.

## **2.2. Bases teórico-científicas**

### **2.2.1. Teorías científicas participativas y de gestión**

#### **2.2.1.1. Teoría de trabajo en equipo de alto desempeño**

La diferencia entre grupo y equipo la establecen Katzenbach y Smith (1995), al indicar que “en el primero existe una dirección unipersonal y en el segundo, juega un papel importante, la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión” (p. 21). Aspectos complementados por Senge (1998, citado en Sánchez Pérez, 2006) al señalar que “un equipo se produce cuando el grupo empieza a comprenderse y a aprender a trabajar productivamente juntos” lo que permite una interacción de aprendizaje.

Según Katzenbach y Smith (1995) “el trabajo en equipo está constituido por un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables” (p. 36). Estos autores, consideran como elementos básicos del equipo, los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades. “Los equipos de trabajo de alto desempeño están formados por un número pequeño de personas con habilidades y destrezas complementarias, comprometidos entre sí y con un propósito significativo, con objetivos y metas colectivas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua” (Katzenbach y Smith, 1995). Desarrollan características básicas esenciales como la unidad, armonía, cooperación, empuje, confianza, ejecutividad y sentido de pertenencia. Basan su efectividad en la confianza y mutua comunicación, comparten y complementan sus competencias y se apoyan en los otros miembros del equipo. Impulsan comportamientos como escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, dan apoyo a quien lo necesite y reconocen los logros de los otros miembros.

Weaver (2010) considera que el trabajo en equipo es una competencia que debe tener todo integrante de una organización y que esta competencia debe tener tres dimensiones:

- *Actitudes*: Confianza mutua, eficacia colectiva, orientación colectiva, Seguridad psicológica.
- *Comportamientos o habilidades*: Comunicación dentro del equipo, liderazgo, supervisión mutua, apoyo, gestión de los conflictos, análisis de la misión, adaptación del equipo.
- *Cognición o conocimientos*: Compartir modelos mentales precisos, dar estrategias, pensamiento estratégico.

Lo fundamentado por esta teoría es que se manifiesta en un todo holístico, orientado a desarrollar las competencias institucionales a raíz de conocimientos, procedimientos y actitudes para desarrollar los procesos de la gestión de la institución educativa. Al respecto Palamary (2012), expresa:

Las características más importantes de los equipos de alto desempeño son que cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia. La sinergia se define como la coordinación de diferentes facultades o fuerzas, o también, como la acción combinada de diferentes factores. La sinergia producida entre los integrantes añade un valor adicional al equipo, el cual, a diferencia del grupo de trabajo, dará como resultado algo más eficaz que el logro de cada individuo por separado. (p. 72)

Permite que cada integrante sea independiente del rol que desempeña al interior del equipo con el propósito que esa labora se relacione con la labor de sus compañeros de equipo, constituyéndose en la eficacia y eficiencia del trabajo desarrollado para las acciones determinadas de la organización.

#### **2.2.1.2. Teoría de los roles de equipo en la gestión educativa**

La teoría de los roles de equipo fue generada por el Psicólogo industrial Meredith Belbin que partió en que la organización necesitaba de un intercambio cooperativo entre las personas que laboraban para la entidad financiera, a través de managers, quienes

expresaban estados afectivos positivos y estos estados de conducta eran compartidos entre los integrantes del equipo. Entonces se hacía efectivo y eficiente el trabajo realizado.

Los parámetros que aborda esta teoría son los roles que desempeñan a nivel del equipo y de manera individual. Se unifican en las relaciones internas que manifiestan como consecuencia de la interacción que van compartiendo. La interacción compartida le permite al equipo a desarrollar funciones que se hacen inherentes a cada integrante del equipo. En cuanto al reparto de roles en el equipo, algunos de ellos son roles naturales y algunos son roles que la persona puede adoptar si fuese necesario, y algunos son roles que la persona descubre más tarde al adoptarlos. La definición de estos roles de equipo es crucial para el estudio de la efectividad de la función socializadora y participativa del equipo.

El valor que tiene esta teoría se lo orienta en dos dimensiones; la primera, está dirigido a una persona, es decir a cada uno de los integrantes de cada equipo, cuyo propósito se beneficia del conocimiento personal y se adapta a las exigencias del entorno; la segunda, se orienta al equipo mismo con la finalidad de conocer a los miembros que lo componen y en consecuencia conseguir la máxima efectividad y eficiencia del equipo.

Esta teoría considera que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Esta teoría conceptual permite desarrollar las actividades eficaz y eficientemente el desempeño de la labor que efectúa el individuo dentro de la organización. La autopercepción y las valoraciones de los mismos y de especialistas constituyen valoraciones positivas para el desarrollo de actividades. Al respecto Belbin (1993) define:

Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales. (p. 54).

Las características de los roles manifiestos dentro de los desempeños de las personas integrantes del equipo se constituyen en un medio eficaz en cuanto a las funciones anotadas dentro de la organización con respecto a su comportamiento:

- Cerebro (CE). Es creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.
- Coordinador (CO). Maduro, seguro sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.
- Monitor evaluador (ME). Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.
- Implementador (ID). Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones
- Finalizador (FI). Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.
- Investigador de recursos (IR). Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.
- Impulsor (IS). Retador, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.
- Cohesionador (CH). Cooperador, apacible, diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.
- Especialista (ES). Solo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.

Estas nueve dimensiones se sintetizan de manera sintética en e la siguiente figura holística para las funciones de cada uno de los tipos:

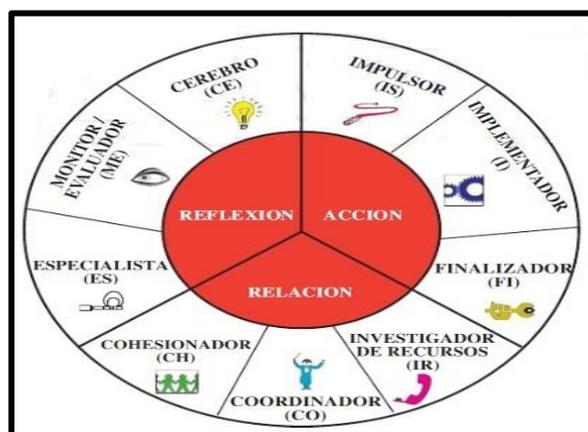


Figura 1. Teoría de los roles de Meredith Belbin

### **2.2.1.3. El paradigma emergente de la complejidad en la gestión educativa**

La Gestión Educativa que visionamos desde esta perspectiva tiene su propia naturaleza, la misión y el deber de enfrentar un modelo con visión multidisciplinaria, de ser sensibles a los signos de los de las situaciones sociales y de formar las futuras generaciones en consonancia con el contexto educacional, dado la responsabilidad transdisciplinaria que tiene la formación de formadores. Por ello se considera necesario penetrar el pensamiento complejo y la transdisciplinaria dentro de las organizaciones y los diversos subsistemas del Sistema Educativo como constructos hologramáticos de gestión.

El paradigma de la complejidad cambia la manera de pensar, de actuar, en lo económico, en lo político y en lo social. En ese sentido, la UNESCO (citado por Ander-Egg, 1999, p. 59) refiere que “vivimos en un mundo de complejidad creciente y de comprensión retardada”. Pues tardíamente se comprende y se toman las decisiones por falta de una visión hologramática (“la parte está en el todo” ... y en el todo está “inscripto en la parte” (Morín, 2002, p.99) de la realidad. Quizás esa realidad compleja constituya uno de los mayores desafíos y de las mayores urgencias del pensamiento contemporáneo para la gestión de las instituciones educativas. No de un pensamiento especializado y saberes desunidos sino de un pensamiento capaz de aprehender la totalidad, se tiene que concebir un modo de pensar distinto capaz de pensar esa complejidad como constructos educacionales.

Estos desplazamientos en los modos de percibir las cosas además de los adelantos y alcances de las denominadas investigaciones científicas tanto en el orden determinístico como en el no determinístico, también han incidido en la evolución del conocimiento de la gestión, pasando desde las escuelas constructivas o tecnológicas hasta un archipiélago de construcciones teóricas reflejo de las diferentes adecuaciones a los cambios paradigmáticos dentro del pensamiento holístico de la gestión, donde convergen conceptos, terminologías tales como: postmodernidad, incertidumbre, pensamiento complejo, teorías del caos, entre otros., y se acentúa lo ya recalado por muchos estudiosos: La transición de una teoría administrativa tradicional a una teoría de Gestión Educativa que demanda la sociedad y el mundo para el porvenir de la unicidad en los procesos de gestión.

La Gestión Educativa, en este contexto complejo, busca la reflexión y la criticidad de lo sustentado en las dimensiones complejas de espirales de deconstrucción y reconstrucción. En este sentido, es necesaria la confrontación de ideas lo cual lleva a la innovación en gestión, pese a existir la tendencia a adversar la retrodicción documental como fuente de análisis, lo que indica un fundamento para poner en tela de juicio los enunciados existentes. Se considera inevitable realizarla y desde la misma proponer la propia posición crítica de las acciones y actividades.

Como si después de haberse habituado a buscar orígenes, a remontar indefinidamente la línea de las antecedencias, a reconstruir tradiciones, a seguir curvas evolutivas, a proyectar teleologías y a recurrir sin cesar a metáforas de la vida, se experimentara una repugnancia singular en pensar la diferencia, en describir desviaciones y dispersiones, en disociar las formas tranquilizantes de lo idéntico o más exactamente, como si con esos conceptos de umbrales, de mutaciones, de sistemas independientes, de series limitadas -tales como lo utilizan de hecho los historiadores costase trabajo hacer la teoría, sacar las consecuencias generales y hasta derivar de ellos todas las implicaciones posibles, como si tuviéramos miedo de pensar el otro, en el tiempo de nuestro propio pensamiento [...] (Foucault, 1990, p. 19)

Dentro de este contexto, hermenéutico, de reflexión, tal como ya se ha dicho, en la unión de las diferentes ciencias: administración, filosofía, antropología, sociología, psicología, entre otros. Esto fecunda una idea de lo que pudiera ser una Gestión Educativa bajo el paradigma de la complejidad y se remite a precursores de este pensamiento y se pudiera mencionar entre otros a Kuhn (1983) quien conceptualiza lo que es un paradigma y describe como una revolución científica se abre paso cuando en una ciencia sus postulados se cuestionan y emergen otros, ejemplo pudiera ser la revolución Copernicana con respecto a la concepción de Ptolomeo en referencia a la posición de la Tierra con respecto al Universo.

Por lo tanto, el conocimiento global y transdisciplinario lleva a la permeabilidad entre las diversas ciencias. A la sociabilidad entre el objeto y el sujeto en toda situación que, a pesar de estar en posiciones diferentes, sin embargo, se unen en dicha situación, la relación con la complejidad del siglo XXI, “presumiblemente, será el siglo de la reflexión sobre lo infinitamente complejo” (Ander-Egg, 1999, p. 59). En efecto, la mirada es cada vez menos reduccionista al considerar no sólo la estructura formal de la organización sino la complejidad interna y la complejidad de sus relaciones con el entorno.

La Gestión Educativa es compleja porque lo característico, lo fundamental, no son los elementos que los configuran (los sujetos) sino las relaciones dialógicas e intersubjetivas que se establecen entre ellos; las relaciones se construyen en función de las necesidades de la organización y se ven condicionadas y modificadas por factores de todo tipo, como son: sociales, históricos, políticos culturales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos, sanitarios y financieros. Por lo tanto, para quienes gestionan y dinamizan las innovaciones en las instituciones escolares no consiste solamente en desear el cambio o realizar una correcta planificación, pues es un proceso complejo y no lineal, pero lo que sin duda es cierto, es que los miembros de las comunidades educativas pueden ser capaces de acelerarlos o detenerlos.

La gestión educativa inmersa en el paradigma de la complejidad se sitúa en reconocer que las instituciones educativas son entes inteligentes y que dentro de su organización existen procesos holísticos que se configuran en espirales de acción. Los mismos que se transforman en actividades estratégicas con sentido sistémico. Al respecto Chacón (2014) expresa:

Un corte parcial de los hallazgos del proceso investigativo sobre la Gestión Educativa, orienta los registros aquí expuestos hacia la legitimación de los argumentos siguientes:

- En lo operativo, conllevar a la necesidad de trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo.
- En lo actitudinal, exigir de quienes participan disposición al diálogo, desarrollo del pensamiento complementario y la comprensión mutua.
- En lo conceptual, desarrollar nuevas categorías con una perspectiva más globalizadora, transdisciplinaria y sistémica de la realidad.
- En lo paradigmático, exigir un modo de pensar distinto que implique el tránsito del paradigma de la simplificación al paradigma de la complejidad.
- En lo organizacional/funcional, integrar en el espacio de la organización el trabajo interdisciplinario y lograr, entre la comunidad educativa un buen clima de interacción pedagógica.
- En lo semántico, avanzar hacia la construcción de un lenguaje interdisciplinario, sistémico y la integración de los principios epistemológicos comunes.
- En la innovación, innovar los procesos con base en la planificación, la educación para la unidad en el trabajo y la comunicación para la acción organizada y el mejoramiento continuo como estrategia de desarrollo del sistema socioeconómico, político y cultural.

- En lo socio-productivo, fortalecer e incentivar la investigación, extender la cobertura de la matrícula escolar a toda la población; garantizar la permanencia y prosecución en el sistema educativo; fortalecer la educación ambiental, la identidad cultural, la promoción de la salud y la participación comunitaria (p. 160).

El paradigma de la complejidad permite que las instituciones educativas se reconozcan como seres vivos, organizadas de manera sistemática que cuyas interconexiones funcionen al unísono para su realización. La red formativa dentro de los sistemas es participativa y colaborativa. Es decir, que cada elemento del sistema en cuanto a su organización funciona como constructo sistémico y que aporta una información asequible a los intereses del equipo. Esta circunstancia se desarrolla gracias a los objetivos estratégicos de la institución.

## **2.2.2. Trabajo en equipo y gestión educativa**

### **2.2.2.1. Trabajo en equipo: acción participativa**

#### **2.2.2.1.1. Exégesis conceptual**

Ander y Aguilar (2000) afirman que “El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto” (p.18). El trabajo en equipo, es una condición importante para el logro de los fines y objetivos de la Institución Educativa.

Alcaraz (2006) señala que “El trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia” (p.63).

Como se puede apreciar, el trabajo en equipo es un factor importante en las instituciones, solamente trabajando de manera organizada con tareas específicas asignadas en cada integrante del equipo se lograrán las metas propuestas. La interacción entre los miembros del equipo, con una actitud de cooperación e identidad institucional logrará alcanzar los objetivos estratégicos de la institución educativa.

#### **2.2.2.1.2. Características**

Fainstein (1979) señala las siguientes características del trabajo en equipo:

- Los integrantes de un grupo de trabajo deben tener presente un objetivo común.
- Deben tener competencias diversas, a fin de que se complementen y puedan trabajar en conjunto.
- Cada actividad debe realizarse de una manera organizada, estructurada y planificada.
- Toda tarea deberá repartirse equitativamente entre los integrantes del equipo.
- Cada equipo de trabajo debe tener un buen líder,
- Practicarse una buena comunicación entre los integrantes del equipo lo que dará como resultado tolerancia, positividad y aceptación de opiniones dentro del equipo.
- Aplicarse mecanismos de autorregulación y control en el equipo para establecer el proceso de mejora continua en la labor del equipo.

#### **2.2.2.1.3. Aspectos básicos del trabajo en equipo**

Urcola (2010) señala que los aspectos básicos para realizar un trabajo en equipo son:

- Compartir un objetivo común. El tener definida una meta, una orientación clara será el resultado de unidad y dirección de un equipo, para mantener un compromiso común.
- Sentido de pertenencia. Compartir la misión y mantener una relación periódica dará como resultado un seguimiento de los objetivos.
- Liderazgo. Es determinante en todo equipo de trabajo.

#### **2.2.2.1.4. Perfil de los miembros de un equipo de trabajo**

Hartzler y Jane (2000) señala que los miembros del equipo de trabajo deben tener las siguientes características:

- Honestidad. Conciencia que indica el comportamiento veraz.
- Responsabilidad. Cumplimiento de tareas asignadas y de compromisos asumidos.

- Compromiso. Obligación contraída con el equipo de trabajo, y con su visión y misión institucional.
- Iniciativa. Es la capacidad de estar dispuestos a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de ser apoyados ni dirigidos.
- Entusiasmo. Es la voluntad a la hora de realizar tareas que han sido asignadas por lo que se debe tomar iniciativa, una completa disposición en la persecución de los objetivos lo que dará como resultado el entusiasmo y pasión por el trabajo.
- Capacidad de comunicación. Saber escuchar y comunicarse con asertividad y eficacia.
- Organización y formalidad. La formalidad en el trabajo implica el cumplimiento de una serie de normas legales y principios involucrados dentro del equipo de trabajo y la institución educativa.

#### **2.2.2.1.5. Habilidades de los equipos de trabajo**

El trabajo en equipo es una forma de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de competencias y habilidades a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos, dándole su debido tratamiento y resolver los problemas de la institución:

**a) Cognición.** El equipo se empapa de las teorías o bases teóricas para desarrollar las actividades internas y externas de la institución educativa. De igual manera en la secuencia de los procesos los grupos se limitan a desarrollar el conocimiento a cada uno de los filtros de la estructura del sistema y en el proceso de salida necesitan recoger información e interpretarla para, a partir de ella, tomar decisiones y resolver problemas que manifiesta la institución. Esta dinámica, que recibe el nombre de proceso cognitivo, se desarrolla de una manera muy especial cuando el colectivo es muy heterogéneo, especialmente en aquellas características que hemos denominado “de capital humano”. Cada individuo aporta un “esquema mental” diferente, es decir, una manera particular de percibir y utilizar la información. Esto hace que, ante un mismo valor, por objetivo que sea, puedan darse múltiples interpretaciones. Hasta hace no mucho, esto se veía como un riesgo para los equipos de trabajo, ya que podía desencadenar en conflictos innecesarios que entorpecerían su funcionamiento, restando agilidad y capacidad de respuesta al grupo. Por el contrario, se defendía la cohesión y el establecimiento de lo que se conocían como “significados compartidos” como principios básicos. Un análisis más profundo de los efectos de la diversidad revela que es cierto que la igualdad de planteamientos garantiza unos niveles mínimos de eficiencia en la toma de decisiones, desaprovecha otros beneficios que pueden resultar mucho más interesantes en los procesos, en los cuales hay una existencia del manejo de la información desde los procesos cognitivos.

**b) Habilidades.** Se refiere al desarrollo de capacidades y procesos constructivos del saber hacer en cada uno de los procesos, que vienen hacer las acciones para el funcionamiento del equipo, como la capacidad de los trabajadores para percibir y procesar información, las capacidades de reflexión, de trato con otras personas. Hay muchas maneras de enfocar cada uno de estos procesos, y la presencia en los grupos de trabajadores que los afrontan de maneras muy diferentes puede tener efectos importantes en la funcionalidad del trabajo del equipo en el desarrollo de los procesos.

**c) Actitudes.** Los estados emocionales positivos permeabilizan la motivación intrínseca y extrínseca que generan cambios en los estados emocionales de los

individuos que integran en el equipo. Estos cambios, pues, determinan una predisposición para desarrollar las actividades y tener la pertinencia de estrategias coherentes para el manejo de los procesos. No podemos olvidar que los equipos de trabajo son uniones de personas que se relacionan mutuamente, por lo que el proceso de toma de decisiones se producirá, no de manera aislada, aséptica, sino en el marco de un conjunto determinado de relaciones interpersonales. Cierta estado de ánimo o carácter positivo de los actores educativos en la convivencia laboral de la construcción y organización de la gestión educativa en las instituciones educativas.

### **2.2.2.2. La gestión educativa**

#### **2.2.2.2.1. Análisis reflexivo de gestión**

“El termino Gestión proviene del latín “gestio”, y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc.” (García, 1997, p.36).

Las definiciones de gestión educativa son numerosas y variadas. Chiavenato, (2009), quien manifiesta que “la Gestión Educativa es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambio deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran” (p.23).

Eslava (2009) afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (p.71).

La gestión educativa viene hacer el conjunto de acciones y de procesos sistémicos que interactúan para un óptimo funcionamiento de la institución educativa. Los procesos de planificación y situación estratégica permiten construir y desarrollar la estructura, la estrategia, los sistemas, a través de los objetivos estratégicos que orientan el buen funcionamiento de la institución educativa con base filosófica y epistemológica de su

constitución donde el potencial humano se orienta fortalecer las competencias según la orientación sistémica.

#### **2.2.2.2.2. Importancia**

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa.

La gestión educativa es importante en la institución educativa para mejorar la calidad educativa. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución educativa tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos y en consecuencia se mejore la calidad educativa. Para facilitar el trabajo organizado y favorecer el desarrollo de las competencias.

La gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

En este contexto, según Delannoy (2011), “la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización” (p. 23).

### 2.2.2.2.3. Procesos

La dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Amarate, 2000, p. 36).

- a) **Planificación.** En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.
- b) **Ejecución.** Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.
- c) **Evaluación y monitoreo.** Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales. Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

#### 2.2.2.2.4. Componentes

La representación de la UNESCO (2011) refiere que son cuatro áreas de actuación que se encuentran dentro de la gestión educativa:

- a) **Gestión directiva o institucional:** Es la organización, evaluación y supervisión de los procesos y áreas de la institución educativa, de la consecución de los objetivos, la distribución de las tareas, horarios, uso de espacios. Todas las funciones que lleva a cabo el equipo directivo de una institución educativa y que suponen la base de su funcionamiento. Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.
- b) **Gestión pedagógica o académica:** La concreción de la oferta de formación, la enseñanza a los estudiantes, la mejora de los procesos de enseñanza. Todo lo que tiene que ver con el ámbito docente. Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.
- c) **Gestión de la relación con la comunidad o comunitaria:** En este ámbito se contempla la convivencia entre los actores de la institución educativa, la evaluación de su trabajo y del aprendizaje de los estudiantes. Todo lo que tiene que ver con la creación de un ambiente de trabajo que sea satisfactorio para todos. Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales,

organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

- d) **Gestión administrativa o financiera:** Tanto de recursos humanos como materiales, reglamento interno de la institución educativa, procesos de trabajo. En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Trabajo en equipo:** “El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto” (Ander & Aguilar, 2000, p.18).

**Actitudes en el trabajo en equipo:** Confianza mutua, eficacia colectiva, orientación colectiva, Seguridad psicológica.

**Habilidades en el trabajo en equipo:** Comunicación dentro del equipo, liderazgo, supervisión mutua, apoyo, gestión de los conflictos, análisis de la misión, adaptación del equipo.

**Cognición en el trabajo en equipo:** Compartir modelos mentales precisos, dar estrategias, pensamiento estratégico.

**Gestión educativa:** Es la organización, evaluación y supervisión de los procesos y áreas de la institución educativa, de la consecución de los objetivos, la distribución de las tareas, horarios, uso de espacios. Todas las funciones que lleva a cabo el equipo directivo de una institución educativa y que suponen la base de su funcionamiento.

**Gestión institucional:** Es la organización, evaluación y supervisión de los procesos y áreas de la institución educativa, de la consecución de los objetivos, la distribución de las tareas, horarios, uso de espacios. Todas las funciones que lleva a cabo el equipo directivo de una institución educativa y que suponen la base de su funcionamiento.

**Gestión pedagógica:** Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

**Gestión comunitaria:** Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.

**Gestión administrativa:** En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **3.1.1. Descripción del perfil de la Institución Educativa**

La Institución Educativa N° 80595, se ubica en la zona rural de la Provincia de Santiago de Chuco, específicamente en el Centro Poblado de Chagavara del Distrito de Sitabamba. Brinda servicios educativos a los Niveles de Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria. Tiene una estructura orgánica compuesta por un Director, 2 docentes que atienden el Nivel Inicial, 6 docentes a cargo del Nivel Primario y 8 docentes a cargo del Nivel Secundario. Así mismo cuenta con un Personal de Servicio remunerado con el aporte de los padres de familia. En el presente año lectivo se encuentran matriculados 124 estudiantes en el Nivel Secundario, 107 estudiantes en el Nivel Primario y 43 niños y niñas de 3, 4 y 5 años en el Nivel Inicial. Atiende en turno continuo, por las mañanas. No cuenta con una infraestructura completa, construida una parte con material noble y la otra parte con aulas prefabricadas, no cuenta con todos sus servicios básicos.

##### **3.1.2. Breve reseña histórica de la Institución Educativa**

Durante los años 1962 y 1963 no hubo funcionamiento de la escuela, pero las gestiones seguían para adelante por las autoridades que en ese entonces estaban al frente del pueblo de Chagavara. Luego el Ministerio de Educación en 1964 autoriza nuevamente el funcionamiento de la Escuela con Resolución Ministerial N° 3924 de fecha de 21 de julio de 1964, pero ese mismo año no funcionó por estar ya a mediados de año lectivo. En el año 1965 nuevamente se apertura las labores educativas ya con la nomenclatura: Esc. 80595/E-2° Mx –U. a partir del año 1971 se cambia nuevamente la nomenclatura ESC. 80595/A1-P-EPM. En esos años ya era pagado por el estado con los 06 grados de primaria.

### **3.1.3. Características demográficas y socio económicas**

El Caserío de Chagavara se ubica a una altitud de 3,661 m.s.n.m. en el distrito de Sitabamba, provincia de Santiago de Chuco, región La Libertad. Se desarrolla la actividad minera, agrícola y ganadera. Las actividades económicas como la agricultura, ganadería, comercio y transporte se desarrollan en forma artesanal y para autoconsumo. El poco excedente se comercializa en forma interna. Propiedad de las tierras indígenas y campesinas. Los bosques vienen sufriendo de la tala indiscriminada. Cuenta con aproximadamente 70 viviendas. Sitabamba, incluido todos sus Caseríos como es Chagavara está catalogado hasta la fecha (2017) como “pobre extremo”, y con un alto índice de desnutrición crónica y anemia infantil. Según el último reporte entregado por el MINSA.

### **3.1.4. Características culturales y ambientales**

Las características culturales de Chagavara, son autóctonas. Celebran la Fiesta a Santa Rosa de Lima cada 30 de agosto. Tienen manifestaciones culturales, como: Corte de motas, la minga, repúblicas, celebran todos los santos. Respecto a las características ambientales, tenemos que en este lugar se practica la minería de manera extensiva como intensiva; por lo que es considerada como la primera actividad productiva, puesto genera ingresos considerables, fundamentalmente para el Municipio Distrital. La potencialidad de esta actividad económica, genera nuevos puestos de trabajo sea este calificado y no calificado y servicios relacionados. Sin embargo viene contaminando las aguas, el aire y las tierras.

## **3.2. Hipótesis de investigación**

Existe un grado de relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión educativa de la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

## **3.3. Variables de investigación**

**Variable 1:** Trabajo en equipo

**Variable 2:** Gestión educativa

### 3.4. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica Instrum.
<b>Variable 1:</b> Trabajo en equipo	“El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto” (Ander & Aguilar, 2000, p.18).	El trabajo en equipo como una estrategia cooperativa es medible a través de sus indicadores de cognición de habilidades y de actitudes para la situación metodológica y didáctica en las instituciones educativas, solamente trabajando de manera organizada con tareas específicas asignadas en cada integrante del equipo se logran las metas propuestas. Requiere de sus miembros actitudes, habilidades y conocimientos.	Cognición	1. Pensamiento estratégico. 2. Adopción de diversos roles. 3. Visión compartida.	Observación Escala valorativa
			Habilidades	4. Comunicación dentro del equipo. 5. Supervisión mutua 6. Cooperación. 7. Gestión de los conflictos. 8. Adaptación.	
			Actitudes	9. Confianza mutua. 10. Eficacia colectiva. 11. Orientación colectiva. 12. Seguridad psicológica.	

<b>Variable 2:</b>  Gestión educativa	“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambio deseado, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategia - acción) y los resultados que se logran” (Chiavenato, 2009, p.23).	La gestión educativa, se manifiesta en el director de la institución educativa por el desempeño en su gestión institucional, pedagógica, comunitaria y administrativa. Como un sistema tendiente al logro de la visión institucional.	Gestión Institucional	1. Organización de las tareas institucionales. 2. Documentos de gestión. 3. Cultura organizacional	Observación Cuestionario
			Gestión Pedagógica	4. Acompañamiento pedagógico. 5. Monitoreo de las actividades pedagógicas	
			Gestión Comunitaria	6. Establecimiento de alianzas estratégicas. 7. Proyección a la comunidad.	
			Gestión Administrativa	8. Gestión de recursos humanos. 9. Gestión de recursos materiales. 10. Gestión de recursos económicos.	

### **3.5. Población y muestra**

La población y la muestra se han formado por una situación no probabilística, determinándose por decisión de un investigador o grupo de encuestadores, haciéndose a través de una cuidadosa y controlada elección de los sujetos de la muestra. La población y la muestra son la misma porque el grupo es pequeño, donde el objeto de estudio está constituido por los directivos, docentes y administrativos de ambos sexos. Por el contexto se ha considerado a los padres de familia y a los estudiantes, ya que están involucrados en la gestión escolar de la institución educativa. En este sentido, la población y la muestra está constituida por dos (02) docentes del nivel inicial, seis (06) docentes del nivel primario, ocho (08) docentes del nivel secundario y un (01) administrativo de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad.

### **3.6. Unidades de análisis**

La unidad de análisis viene a ser los dieciséis docentes y un personal administrativo de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad.

### **3.7. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación a emplearse en la investigación serán: El método analítico, para determinar las características de la realidad problemática. El análisis se centró, principalmente, en el proceso de interpretación de los resultados, cimentada la misma en la Estadística Interpretativa, siendo ésta una metodología de naturaleza exploratoria por que analiza detalladamente la información a través del Método de Comparación Constante (MCC), que admite elaborar dimensiones conceptuales para luego correlacionarlo con los indicadores y los variables de estudio de la investigación. Así mismo se utilizará el Método interpretativo, en el proceso de análisis de los resultados.

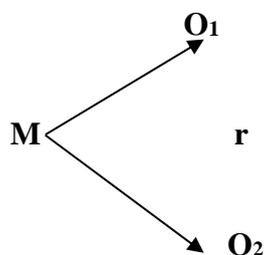
### 3.8. Tipo de investigación

La investigación se ha considerado por su finalidad de estudio es básica porque amplia el conocimiento sobre los equipos de trabajo y la gestión educativa que permite generalizar a las conclusiones y a partir de ellas formular una propuesta y su validez encuentra en la interpretación explicativa de sus conclusiones. Por el alcance del estudio es transversal porque los datos de las categorías equipos de trabajo y la gestión educativa han sido recogidos en un espacio y tiempo determinado para la toma de decisiones en situaciones de acción. Por su profundidad o nivel es no experimental porque no manipula las variables: equipos de trabajo y la gestión educativa sino utiliza la observación del fenómeno en su contexto natural para luego analizarlos.

### 3.9. Diseño de investigación

Esta investigación utilizará el Diseño Correlacional. “La investigación con diseño correlacional recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e inter relación en un momento dado” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p.270). De esta forma para recolectar información sobre las variables: Gestión educativa y desempeño docente; se realizará una medición única que permitirá recolectar la información necesaria para analizarlas y correlacionarlas en función de sus dimensiones e indicadores.

Tiene por esquema:



Donde:

**M:** Los estudiantes, los docentes y el director de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad.

**O<sub>1</sub>** : Trabajo en Equipo

**r** : Correlación entre trabajo en equipo y gestión educativa

**O<sub>2</sub>** : Gestión Educativa

### **3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Por el tipo y diseño de investigación utilizó la técnica de la encuesta y la observación y como instrumento el cuestionario de encuesta y la escala valorativa. La técnica de la encuesta se utilizó para obtener la información sobre la variable gestión educativa de manera rápida y eficaz, en el que se tiene en cuenta o se le da importancia las características de la población más no de los sujetos. La observación se utilizó para determinar el comportamiento de la muestra con el propósito de obtener la información de la variable equipos de trabajo para luego analizarlo e interpretarlo posteriormente, según la direccionalidad del objetivo.

Los instrumentos utilizados según las técnicas fueron la escala valorativa y el cuestionario de encuesta. La escala valorativa en la técnica de la observación permitió que este instrumento recogiera la información de los comportamientos de los sujetos de la muestra determinando el nivel de significatividad en su análisis. El cuestionario de encuesta permitió recoger la información sobre la variable gestión educativa con el propósito de cuantificarla esa información recogida para luego sistematizarla a través de los resultados.

### **3.11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Los datos obtenidos en la investigación serán analizados teniendo en cuenta aspectos que permitan realizar la medición e interpretación cuantitativa; es decir en esta parte de la investigación se hará uso del método científico de la investigación, considerando los siguientes criterios:

El análisis cualitativo se centrará, principalmente, en el proceso de interpretación de los resultados, cimentada la misma en la Estadística Interpretativa, siendo ésta una metodología de naturaleza exploratoria por que analiza detalladamente la información a través del Método de Comparación Constante (MCC), que admite elaborar categorías conceptuales para luego correlacionarlo con los indicadores y los variables de estudio de la investigación.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos en los dos instrumentos de recolección de datos serán procesados utilizando el soporte del paquete estadístico SPSS 21 donde facilitarán los resultados de acuerdo a las siguientes propuestas estadísticas:

- Tablas de distribución de frecuencias.
- Indicadores de tendencia central.
- Indicadores de dispersión.

Comparar los porcentajes de los criterios alcanzados, en las dos variables para establecer la relación existente. La información recogida será analizada y contrastada con la hipótesis, la misma que será aceptada (Prueba de hipótesis T de student) y por consiguiente nos permitirá arribar a las conclusiones y sugerencias.

### **3.12. Validez y confiabilidad**

La validez de los instrumentos (Escala valorativa) para medir la gestión educativa y el trabajo en equipo, fueron elaborados por la investigadora y validados por juicio de expertos. La confiabilidad de los instrumentos se determinó a través de la t de Student.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos que son expuestos siguiendo el orden de las variables: trabajo en equipo y gestión educativa; cada una de ellas con sus respectivas dimensiones.

#### 4.1. Resultados de la variable trabajo en equipo según dimensiones

##### 4.1.1. Resultados de la dimensión cognición

Tabla 1.

*Valoración de los docentes sobre la cognición para el desempeño docente en la I. E. 80595 en porcentajes.*

ITEMS	VALORACIÓN	Nunca	A veces	Siempre	TOTAL
		%	%	%	
Las decisiones son consensuadas con todos los actores educativos.		21,4	57,1	21,4	100
Participan en la toma de decisiones que es necesario para la mejora educativa.		35,7	42,9	21,4	100
Contribuyen en la solución de las dificultades que se presentan en la elaboración del PEI.		57,1	35,7	7,1	100
Asume que la participación activa es valiosa para la solución de problemas.		28,6	42,9	28,6	100
considera que son parte de la solución y no del problema para la solución de conflictos.		21,4	50,0	28,6	100
	PROMEDIO	33,0	46,0	21,4	100

Nota: Cuestionario

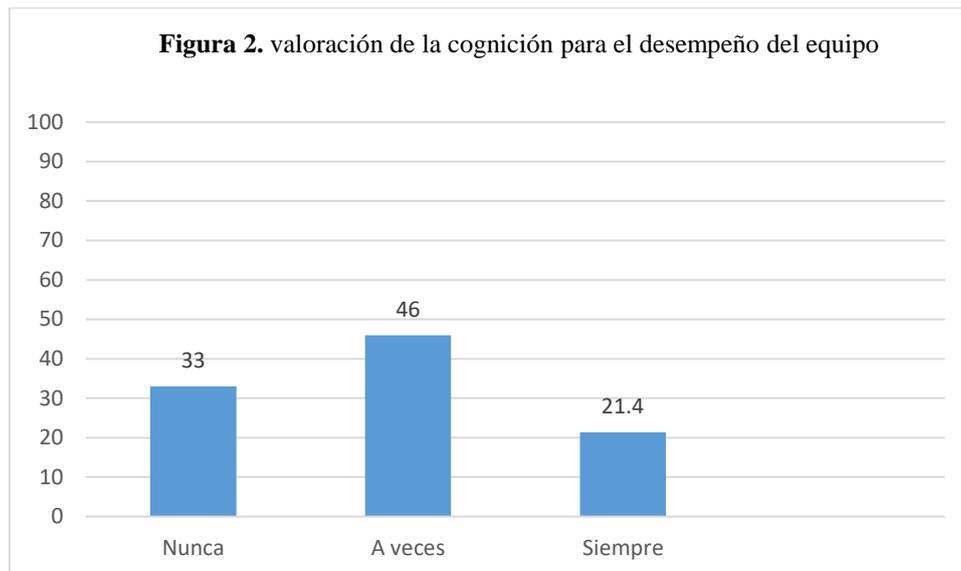


Figura 2. Tabla 1

### **Interpretación, análisis y discusión**

En la Tabla 1 y el Figura 1; la dimensión cognición de la variable trabajo en equipo, al respecto, los resultados evidencian que el 46% de docentes medianamente tienen el conocimiento de la toma de decisiones, de igual manera en esta direccionalidad nunca lo desarrollan el 33% de docentes, mientras que el 21% siempre lo desarrollan, en general que, casi la mitad de los docentes manifiestan que si se tiene en cuenta la opinión de los docentes para tomar decisiones acertadas para solucionar problemas y conflictos en el equipo.

Los resultados descritos nos muestran que si hay la disposición de los docentes para trabajar en equipo. Esto se confirma en la investigación de Mota-Bonilla y González-Pérez (2016) en el sentido que desarrollar y fortalecer las competencias de liderazgo, permiten una mejor interacción con el personal contribuyendo al logro de los objetivos, es decir, mejora el trabajo en equipo. En la investigación de Gámez (2013), se precisa el alto grado de correlación existente en el liderazgo directivo y el desempeño docente, parte de éste desempeño, es el trabajar en equipo, por tanto, existe también un alto grado de correlación del liderazgo con el trabajo en equipo.

Adoptar principios y valores los integrantes de un equipo, es de mucha importancia para que funcionen muy bien en los trabajos encomendados. Así pues, todos los miembros del equipo tienen responsabilidades y estas son consensuadas y compartidas.

#### 4.1.2. Resultados de la dimensión habilidades

Tabla 2

*Valoración de los docentes sobre la práctica de habilidades sociales en la I.E.80595 en porcentajes*

ITEMS	VALORACIÓN			TOTAL
	Nunca %	A veces %	Siempre %	
Contribuyen a lograr el diseño del PEI.	28,6	42,9	28,6	100
Les resulta muy fácil trabajar en favor del diseño del PEI.	35,7	42,9	21,4	100
Apoyan cuando se requiere su participación.	28,6	50,0	21,4	100
Participan activamente en lo que la Institución Educativa les encomienda, respecto a la elaboración del PEI.	28,6	42,9	28,6	100
Son puntuales en el cumplimiento de sus responsabilidades, asumidas para la elaboración del PEI.	21,4	50,0	28,6	100
PROMEDIO	29,0	46,0	26,0	100

Nota: Cuestionario

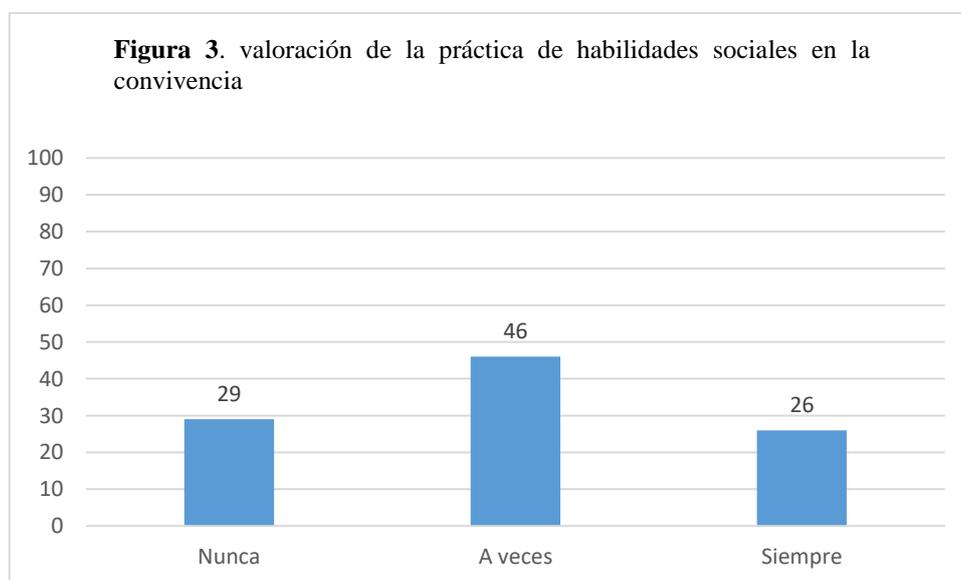


Figura 3. Tabla 2

## Interpretación, análisis y discusión

Según la Tabla 2 y el Figura 2, en la dimensión habilidades de la variable trabajo en equipo, al respecto, los resultados evidencian que el 46% del promedio de los docentes a veces desarrollan la práctica de habilidades sociales, el 29% nunca y el 26% siempre. En general que, más de la cuarta parte de los docentes manifiestan que desarrollan habilidades sociales para el logro de una mejor convivencia.

Además se evidencia que los resultados descritos muestran la disposición de los docentes para trabajar en equipo y desarrollar un buen clima de convivencia. Esto confirma la investigación de Mota-Bonilla y González-Pérez (2016), quien indica que trabajar en equipo es algo necesario que reporta ventajas tanto a los profesionales como a los usuarios. Estableciendo diferentes niveles de colaboración en función de la estabilidad y madurez del equipo, teniendo presencia de un objetivo común de todos los integrantes del equipo. En el proceso educativo se exige que directores y docentes tengan una filosofía compartida (Rico (2016).

### 4.1.3. Resultados de la dimensión actitud

Tabla 3

*Valoración de la actitud de los docentes de la I. E. 80595 en porcentajes*

ITEMS	VALORACIÓN			TOTAL
	Nunca %	A veces %	Siempre %	
Trabajan con dedicación en beneficio del logro de objetivos del equipo de trabajo.	35,7	42,9	21,4	100
Brindan ayuda a sus compañeros de grupo cuando les necesitan.	35,7	42,9	21,4	100
Están identificados con su grupo.	28,6	50,0	21,4	100
Conocen el objetivo por el cual están trabajando en grupos.	28,6	42,9	28,6	100
Trabajan para alcanzar la meta propuesta: Diseñar el PEI de la Institución Educativa.	21,4	50,0	28,6	100
PROMEDIO	30,0	46,0	24,3	100

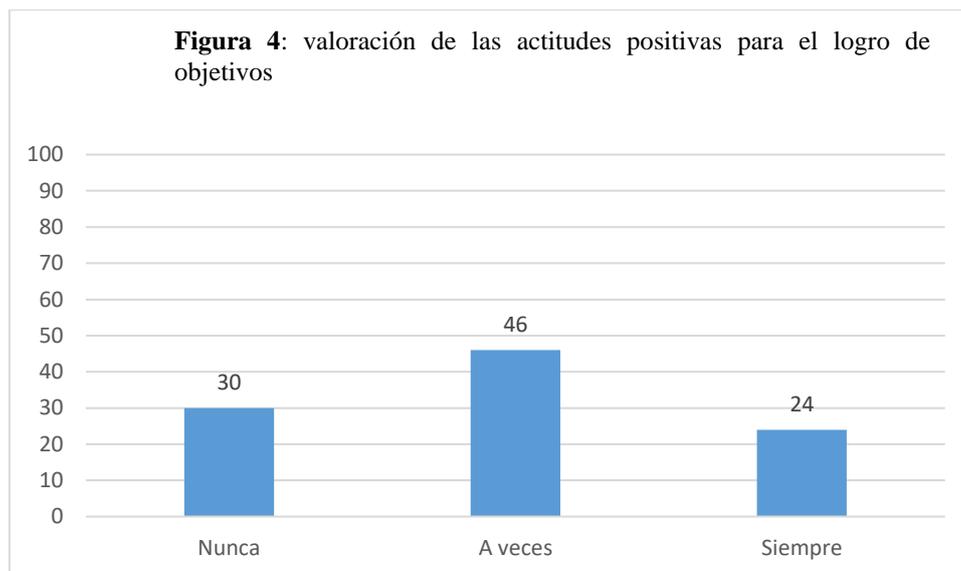


Figura 4. Tabla 3

### Interpretación, análisis y discusión

En la Tabla 3 y el Figura 3, al respecto, los resultados evidencian que el 46% del promedio de docentes medianamente demuestran actitudes positivas, el 30% nunca lo muestran y el 24% siempre expresan este tipo de actitudes. En general, más de la cuarta parte de los docentes manifiestan que muestran actitudes positivas para el logro de objetivos favorables en bien de todos los actores educativos.

Además se evidencia en los resultados que hay docentes que tienen buenas actitudes y contribuyen para un trabajo en equipo y el logro de objetivos. León (2013) precisa que para fortalecer el trabajo en equipo se debe tener una relación simétrica en la que el líder se comporte como un coordinador de grupo para favorecer la satisfacción de la labor de los trabajadores a través de la autogestión y la participación en las directrices organizacionales. Es decir, mejora la coordinación y la participación de todos los miembros de un equipo, donde irradia la actitud positiva. En la investigación de Nacarino (2014), las personas de estos equipos que trabajen de forma cohesionada y coherente en la tarea encomendada, suman sus actuaciones individuales para coordinar las funciones. Los integrantes de los equipos deben asumir sus responsabilidades teniendo una actitud positiva, existiendo esa confianza en todo el grupo. Y un grado de correlación de liderazgo es el trabajo en equipo.

Los integrantes del equipo que hacen frente a la presión y los contra tiempos irradian una actitud positiva, que ayuda a enfrentar situaciones de innovaciones que conducen al éxito y estar preparados para los cambios y retos que da la vida.

## 4.2. Resultados de la variable gestión educativa según dimensiones

### 4.2.1. Resultados de la dimensión gestión institucional

Tabla 4:

*Valoración de los docentes sobre la gestión institucional de la I. E. 80595 en porcentajes*

ITEMS	VALORACIÓN	Nunca %	veces %	Siempre %	TOTAL
Considera que en la I. E. se convoca oportunamente y se planifican estratégicamente las actividades institucionales.		40,0	55,0	5,5	100
Se evidencia que los actores educativos están organizados en equipos de trabajo.		40,0	55,0	5,0	100
Se evalúa y actualiza con la comunidad educativa, el PEI.		35,0	55,0	10,0	100
Se evalúa permanentemente el PAT con la comunidad educativa.		40,0	40,0	20,0	100
Se estimula periódicamente al personal por acciones meritorias en sus actividades pedagógicas.		40,0	55,0	5,0	100
Se evidencia un buen clima institucional.		40,0	55,0	5,0	100
	PROMEDIO	39.2	52.5	8.3	39.2

Nota: Cuestionario

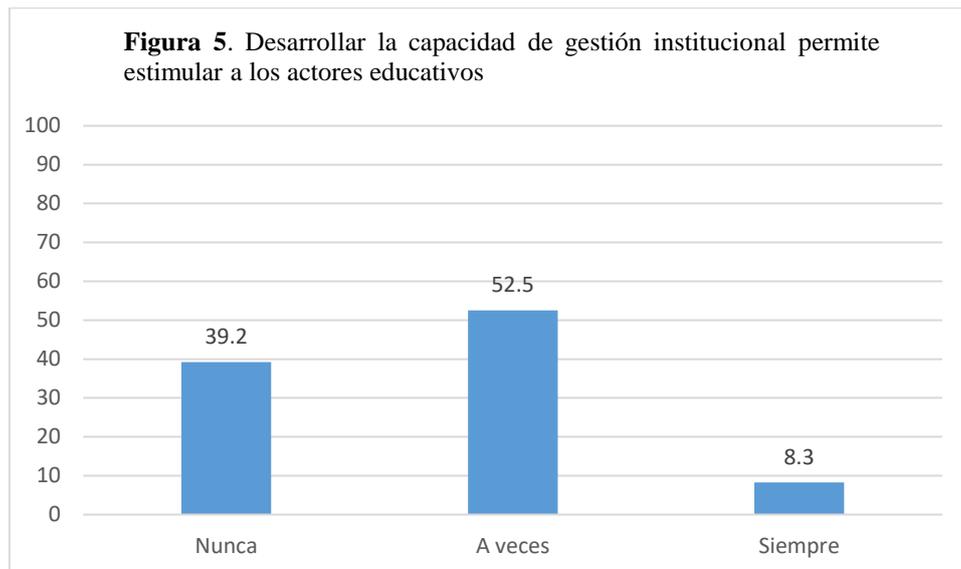


Figura 5. Tabla 4

### Interpretación, análisis y discusión

Según la Tabla 4 y el Figura 4; expresa que el 52.5% del promedio de docentes contribuyen al desarrollo de la gestión institucional; mientras que el 39.2% nunca lo desarrollan, sin embargo el 8.3% siempre están dispuestos a contribuir a la eficacia y eficiencia de la gestión institucional. En síntesis, a su vez que más de la cuarta parte de los encuestados expresan que la gestión nunca cumple con las funciones encomendadas.

Estos resultados determinan que la dimensión institucional de la variable Gestión Educativa, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de la mitad de los docentes manifiestan que la gestión si tiene la disposición para trabajar en equipo y se cumplen la normas, se hacen uso de procedimientos para la planificación institucional y que la visión, la misión y los objetivos institucionales están centrados en los aspectos formativos y de aprendizajes de los estudiantes; lo que conlleva a concluir que las estrategias comunicativas si influyen en la mejora de la dimensión institucional.

Los resultados descritos se hacen referencia en la propuesta del MINEDU (2012) en lo referido a la dimensión institucional en lo manifiesta: “que esta dimensión es importante porque permite promover el desarrollo de habilidades individuales y de grupo con el fin de que la institución educativa. Se desarrolle y se desenvuelva de manera autónoma y competente”.

#### 4.2.2. Resultados de la dimensión gestión pedagógica

Tabla 5

Valoración de los docentes sobre gestión pedagógica de la I.E. 80595 en porcentajes

ITEMS	VALORACIÓN			TOTAL	
	Nunca %	veces %	Siempre %		
Considera que en la I. E. se convoca oportunamente y se planifican estratégicamente las actividades institucionales.	40,0	55,0	5,5	100	
Se evidencia que los actores educativos están organizados en equipos de trabajo.	40,0	55,0	5,0	100	
Se evalúa y actualiza con la comunidad educativa, el PEI.	35,0	55,0	10,0	100	
Se evalúa permanentemente el PAT con la comunidad educativa.	40,0	40,0	20,0	100	
	PROMEDIO	35	57.5	7.5	100

Nota: Cuestionario

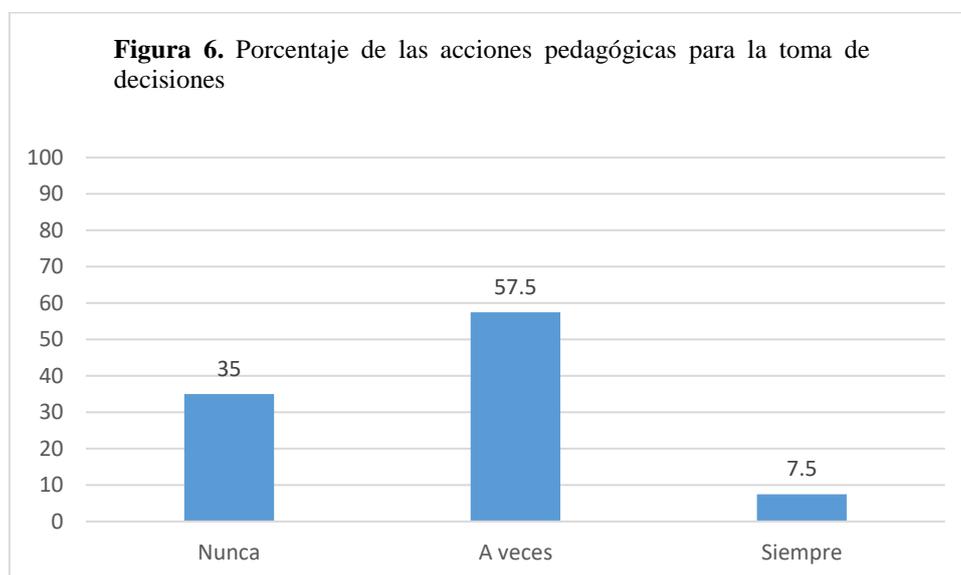


Figura 6. Tabla 5

## **Interpretación, análisis y discusión**

Según la Tabla 5 y el Figura 5 se observa que el 57.5% del promedio de docentes a veces desarrollan la propuesta pedagógica de la institución educativa; mientras que un 35% nunca le ponen interés a la dimensión pedagógica; sin embargo, el 7.5% se constituyen en docentes que eficientemente desarrollan la propuesta pedagógica para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Esto se sintetiza que se evidencia que una cuarta parte de los encuestados manifiestan que no se cumple con las funciones encomendadas en la gestión.

La gestión pedagógica, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de la mitad de los docentes manifiestan que en la institución educativa. Se orienta el trabajo pedagógico, que la propuesta pedagógica es conocida y aplicada por todos los docentes; que los docentes desarrollan proyectos de innovación, que los docentes hacen uso de estrategias y técnicas innovadoras y que comparten sus experiencias pedagógicas; concluyendo que esta dimensión está fortalecida.

Los resultados que aparecen en el cuadro se confirman con lo propone en MINEDU (2012) en esta dimensión que sostiene que “comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de planes y programas que ayudan a fortalecer el dominio de esta dimensión”. Al respecto Yábar (2013) expresa que para lograr calidad educativa se requiere de una buena gestión para hacer que los docentes desarrollen capacidades que ayude a nuestros estudiantes al logro de las competencias. El desarrollo de la gestión pedagógica permite que los docentes fortalezcan sus potencialidades y que estas influyen significativamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

### 4.2.3 Resultados de la dimensión gestión administrativa

Tabla 6

*Valoración de los docentes sobre la gestión administrativa de la I. E. 80595 en porcentajes*

ITEMS	VALORACIÓN			TOTAL	
	Nunca %	veces %	Siempre %		
El Director promueve el fortalecimiento y su desarrollo profesional de su personal.	40,0	55,0	5,5	100	
El Director maneja habilidades sociales.	45,0	50,0	5,0	100	
La Institución Educativa evalúa el plan de mantenimiento de los recursos materiales.	45,0	50,0	5,0	100	
La Institución Educativa actualiza el inventario institucional.	20,0	65,0	15,0	100	
El Director informa periódicamente el adecuado manejo de los recursos económicos.	30,0	50,0	2,0	100	
La Institución Educativa genera recursos económicos institucionales.	40,0	55,0	5,0	100	
	PROMEDIO	37.0	54.2	9.2	100

Nota: Cuestionario

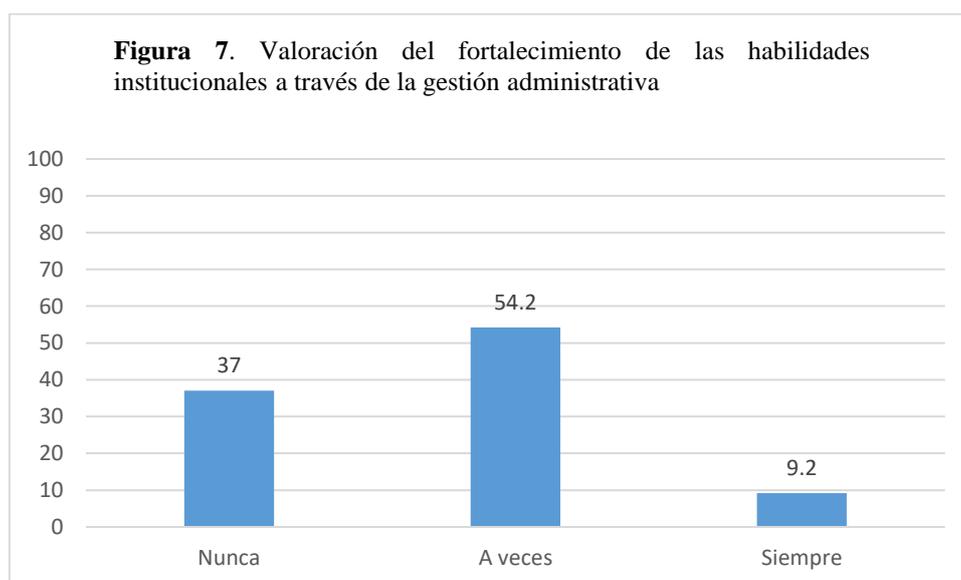


Figura 7. Tabla 6

## **Interpretación, análisis y discusión**

Según la Tabla 6 y el Figura 6; en la dimensión administrativa, al respecto se evidencia que el 54.2% del promedio de docentes medianamente consideran que el soporte institucional es favorable para la formación integral de los estudiantes, mientras que el 37% nunca la institución mejora en la gestión administrativa; sin embargo, un 9.2% indican que siempre la gestión administrativa se ha sentido liderado por el director y que satisface expectativa.

Los resultados evidencian que brinda la participación para la elaboración de los instrumentos de gestión, en los aspectos financieros, en la conservación de los bienes y materiales, el uso y cuidado de los recursos tecnológicos; contribuyendo medianamente a la mejora del soporte institucional para recibir con la adecuación debida para la formación integral de los estudiantes.

Los resultados que aparecen en el cuadro se confirman con lo propone en MINEDU (2012) en esta dimensión que sostiene que “se incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales y económicos; así como el cumplimiento de la normatividad y funciones de los docentes”. Las actividades de formación permitan coordinar con los actores sociales de la comunidad. León (2013) expresa que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva que viene hacer parte de la gestión administrativa.

#### 4.2.4. Resultados de la dimensión gestión comunitaria

Tabla 7

*Valoración de los docentes sobre la gestión comunitaria de la I. E. 80595 en porcentajes*

ITEMS	VALORACIÓN	Nunca	veces	Siempre	TOTAL
		%	%	%	
Gestionan y firman convenios interinstitucionales favorables al desarrollo de la Institución Educativa.		40,0	55,0	5,5	100
Se cumple con los compromisos establecidos en los convenios interinstitucionales.		40,0	50,0	10,0	100
La Institución Educativa se integra y participa en el desarrollo de la comunidad.		40,0	55,0	5,0	100
La Institución Educativa ha desarrollado proyectos de proyección a la comunidad.		40,0	55,0	5,0	100
	PROMEDIO	40,0	54,8	6,3	100

Nota: Cuestionario

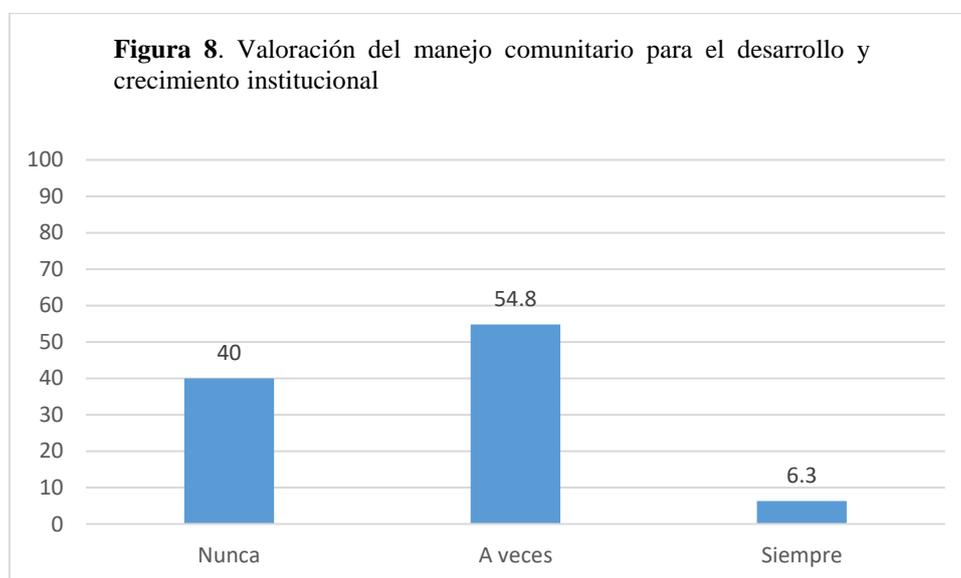


Figura 8. Tabla 7

## **Interpretación, análisis y discusión**

Según la Tabla 7 y el Figura 7; se observa que el 54.8% del promedio de docentes medianamente consideran que la institución educativa se extiende hacia la comunidad o que los padres de familia se acerquen para trabajar coordinadamente con los docentes y directores en situaciones académicas y de extensión, mientras que el 40% consideran que hay un divorcio entre la institución educativa con los padres y la comunidad, esta relación existe las mismas condiciones a la inversa; sin embargo el 6.3 % están de acuerdo que sí existe una relación eficiente entre la institución y la comunidad.

La dimensión comunitaria, al respecto, los resultados evidencian, en general que, más de la mitad de los docentes manifiestan que la gestión permite que se tome acciones pertinentes en la institución educativa para un buen clima institucional; por lo tanto, se toman acuerdos con la participación de toda la comunidad educativa y se respetan los acuerdos; todo esto basado en una comunicación fluida y permanente que se tienen con la comunidad educativa. Donde, las familias y la comunidad participan medianamente en las actividades académicas y extracurriculares de la institución educativa.

Los resultados descritos se confirman con lo propone en MINEDU (2012) en esta dimensión que sostiene que “la institución educativa. La relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas”. Al respecto Delgado (2017), también, los docentes aplican proyectos de innovación y la institución educativa participa en concursos culturales como los juegos florales, pasacalles, feria de ciencia y tecnología, mixturas, olimpiadas de matemáticas, juegos escolares que une institucionalmente a la comunidad educativa. Esta integración se desarrolla en las dimensiones cognoscitivas del conocimiento y del desarrollo de actividades participativas para fortalecer la personalidad humanística de los estudiantes.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

#### 4.3.1. Resultados de la correlación por objetivos de las variables trabajo en equipo y gestión educativa.

##### 4.3.1.1. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión institucional

Tabla 8

*Prueba de muestras emparejadas Objetivo 1*

	Diferencias emparejadas					T	Gl	Sig. (bilater)
	Media	Desv. Esta.	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par TRABEQUIP 1 – GESINST	18,42857	4,81527	1,28693	15,64832	21,20882	14,320	13	,000

Nota: Cuestionario y escala valorativa

### Interpretación, análisis y discusión

Significa que el trabajo en equipo si tiene que ver con la gestión institucional, como lo muestra el resultado obtenido a través del software estadístico SPSS V. 20 (P=0.000).

La sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo en equipo y de manera participativa a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el reto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz para solucionar el problema de la gestión institucional.

El trabajo en equipo tiene una significativa correlación la gestión institucional. Nacarino (2014) propiciar un agradable clima institucional, cambiar radicalmente el autoritarismo por el liderazgo participativo, realizar en forma sistemática talleres sobre gerencia y valores estratégicos a directores y trabajadores en acuerdo y, designación de cargos por competencias y excelencia. Palma (2014) expresa que existe una relación significativa bueno entre la comunicación organizacional y trabajo en equipo en los docentes. El liderazgo del director se observa en cada uno de los estándares de la gestión institucional, en cuanto a su organización y funcionamiento.

#### 4.3.1.2. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión pedagógica.

Tabla 9

*Prueba de muestras emparejadas Objetivo 2*

	Diferencias emparejadas					T	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par TRABEQUIP 1 - GESTPED	21,64286	5,37240	1,43583	18,54093	24,74479	15,073	13	,000

Nota: Cuestionario y escala valorativa

#### Interpretación, análisis y discusión

En la tabla podemos observar que el trabajo en equipo si tiene que ver con la gestión pedagógica, como lo muestra el resultado obtenido a través del software estadístico SPSS V. 20 (P=0.000).

El trabajo en equipo y su relación con la gestión pedagógica es significativa porque sus documentos de gestión se muestran planificados y elaborado de manera sistematizada, ya que en el PEÍ se encuentra la propuesta pedagógica que permite al líder pedagógico ejecutarlas con pertinencia. En este contexto, un equipo de trabajo como de los docentes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al equipo.

La relación determina que la propuesta pedagógica está significativamente a desarrollarse de manera participativa y que los actores educativos se fortalezcan en equipos de trabajo. Rico (2016) expresa donde se evidencie que el docente es quien transforma no solo un contexto, sino es quien transforma mentes y es consciente del verdadero cambio y todo lo refleja desde su formación sólida y consolidada en la búsqueda constante de razones para transformar desde el aula hacia el entorno social. En este sentido se fortalece la gestión curricular, la enseñanza-aprendizaje en el aula y el apoyo a la formación de los estudiantes.

#### 4.3.1.3. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa

Tabla 10

*Prueba de muestras emparejadas Objetivo 3*

	Diferencias emparejadas					T	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par TRABEQUIP 1 - GESAD	21,71429	5,26861	1,40810	18,67228	24,75629	15,421	13	,000

Nota: Cuestionario y escala valorativa

#### Interpretación, análisis y discusión

Significa que el trabajo en equipo si tiene que ver con la gestión administrativa, como lo muestra el resultado obtenido a través del software estadístico SPSS V. 20 (P=0.000).

El trabajo en equipo y la relación entre la dimensión administrativa significa que todos el soporte institucional con la funcionalidad administrativa trabajo , nos referimos a docentes bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder pedagógico, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas normas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido para la mejora de la infraestructura, la implementación de laboratorios y un control en los estados financieros de la institución educativa.

La relación determina que la funcionalidad de la dimensión administrativa brinde un servicio educativo de calidad para los estudiantes en el fortalecimiento de sus competencias y habilidades, y para los docentes haya un óptimo desempeño para la construcción de los aprendizajes de los estudiantes. Al respecto Balderas (2016) expresa que no sólo los indicadores operacionales y la situación financiera de la planta que eran dos de los objetivos principales, sino además, el ambiente de trabajo, pasando de un sistema muy individualista y de alta tarea por parte de los supervisores, a uno de colaboración grupal y alta supervisión, permitiendo así que los mandos medios ocupen su tiempo en planear y anticipar problemas en lugar de supervisar a supervisores, a su vez, la integración de los operarios en pequeñas células interconectadas ha permitido que las iniciativas y necesidades de mejora permeen más rápidamente y sean asimiladas de mejor manera. La institución educativa ve en la dimensión administrativa la dirección y control de los criterios administrativos de la institución educativa.

#### 4.3.1.4. Correlación entre trabajo en equipo y la gestión comunitaria

Tabla 11

*Prueba de muestras emparejadas Objetivo 4*

	Diferencias emparejadas					T	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par TRABEQUIP 1 - GESCOM	18,28571	5,20988	1,39240	15,27762	21,29381	13,133	13	,000

Nota: Cuestionario y escala valorativa

#### Interpretación, análisis y discusión

Significa que el trabajo en equipo si tiene que ver con la gestión comunitaria, como lo muestra el resultado obtenido a través del software estadístico SPSS V. 20 (P=0.000).

Muestra que la relación entre el trabajo en equipo y la gestión comunitaria se relaciona con el propósito de que la participación de la comunidad, lleva a la creación de programas innovadores que redundan en un mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.

La participación de las familias y la comunidad tiene una influencia eficiente y eficaz en el logro de mejoramientos del aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, la institución educativa debe crear estrategias para permitir que los padres de familia y la comunidad se involucren en las actividades académicas y extracurriculares. Al respecto Rico (2016) todo proceso sea compartido y se puedan optimizar las dificultades y brindar mejores soluciones educativas a la comunidad; debe ser una universidad incluyente. Proyectarse hacia la comunidad es fortalecer las competencias sociales de la institución educativa que permita que los aprendizajes de los estudiantes sean óptimos y desarrollador en el manejo de las habilidades sociales.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN**

#### **5.1. Título**

Propuesta de plan de mejora del trabajo en equipo para fortalecer la gestión Educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017

#### **5.2. Presentación**

En la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2018, identifica el problema referido a la realidad académica nos orienta a dar solución a partir del liderazgo pedagógico que lo asume el directivo, cuyo propósito está centrado en la organización y funcionamiento de las dimensiones de la gestión educativa de la institución en mención para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La problemática se detectó a partir de la investigación cualitativa que se hiciese que sirvió como un indicador para determinar que la gestión y práctica docente no era la más pertinente, puesto que se observa líderes pedagógicos y docente carentes de innovaciones o estrategias que ayuden a cambiar la realidad de la gestión educativa. Se inicia con las causas detectadas que invitan a intervenir con la aplicación de estrategias pedagógicas que parta de las situaciones reales de gestión para mejorar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, por otro lado se evidencia otra causa enmarca en la inadecuada aplicación del monitoreo y acompañamiento en el aula para la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo, por razones que el líder pedagógico convocará a jornadas de trabajo y desarrollar la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo en el marco de la gestión escolar, estratégica y curricular.

El plan de acción es un trabajo de investigación cualitativa que busca dar soluciones a la problemática, para ello se requiere de información teórica sustentadas por un marco teórico del Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente, la gestión curricular y escolar, las dimensiones de Vivian Robinson, entre otros, estos referentes teóricos se optimizan cuando en la práctica docente se hacen realidad y sobre todo el trabajo en las aulas.

Por otro lado, se ha consultado diversas fuentes de gestión y planificación curricular, de gestión educativa y estratégica y de investigación, Todas las acciones se enmarcaron en la gestión curricular para cumplir de manera óptima en los aprendizajes de los estudiantes, razón de ser del acto educativo, a través de los desempeños de los docentes.

Finalmente, el trabajo académico referenció en puntos detallados en el diagnóstico del problema, la descripción del problema, alternativas de solución, aportes conceptuales y experiencias del tema y la propuesta o alternativas de solución, toda ella destaca la importancia del líder pedagógico en la institución, que se oriente a mejorar la gestión educativa a través del trabajo en equipo como lo es los círculos de aprendizaje, el trabajo colegiado, entre otros.

### **5.3. Fundamentación**

El equipo de trabajo es toda una filosofía y epistemología organizacional en que la escuela está inmersa para el funcionamiento de su organización. El conjunto de los actores educativos que lo integran va generando el fortalecimiento de las competencias institucionales en sus dimensiones que lo integran. Y estas habilidades se visualizan en el plan de acción que viene a ser un trabajo de investigación cualitativa que busca dar soluciones a la problemática, para ello se requiere de información teórica sustentadas por un marco teórico del Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente, la gestión curricular y escolar, las teorías participativas y de roles en el equipo y la teoría sistémica de la complejidad, estos referentes teóricos se optimizan cuando en la práctica docente se hacen realidad y sobre todo el trabajo en las aulas.

Las potencialidades que presenta el trabajo en equipo es de producir una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso, que esto aterriza en la generación de las situaciones formativas de los estudiantes. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto entre docentes, estudiantes y padres de familia, permitiendo que haya un sentido ético de idoneidad de la situación axiológica de la personalidad de los entes educacionales.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y proactivas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de ser resolutivos, el que los problemas institucionales sean afrontados de manera participativa y con un sentido de liderazgo. El trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso en la gestión escolar. Esto permite construir la participación y la convivencia institucional, generando el desarrollo de habilidades sociales y una eficiente comunicación asertiva entre la escuela y la comunidad. Constructivamente se sitúan en modalidades en que se ejercen el liderazgo participativo y democrático.

El líder pedagógico, en este sentido, debe desarrollar todo el potencial referente a la situación cognitiva, habilidades estratégicas y actitudes que favorezcan la participación institucional en el sentido organizacional: las consignas de trabajo los espacios de reunión, la capacidad de asumir y de resolver los conflictos, la claridad de objetivos, el concepto de innovación que manejan, las prácticas de delegación que le rigen, las aspiraciones de calidad, la realización de evaluaciones del desempeño, el espíritu de equipo, el grado de compromiso para la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes.

## **5.4. Objetivos**

### **5.4.1. General**

Diseñas y aplicar un plan de acción referente al trabajo en equipo para fortalecer la gestión educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

### **5.4.2. Específicos**

- Identificar los procesos situacionales cognitivos, estratégicos y actitudinales del funcionamiento de un equipo de trabajo a raíz de sus características y funcionamiento con respecto a la gestión educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.

- Fortalecer la gestión educativa en sus dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017, en función del trabajo en equipo.
- Evaluar la gestión educativa en torno al trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017, con la finalidad de mejorar la organización sistémica de la institución educativa, del desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.

### 5.5. Metodología de soluciones al diagnóstico

El trabajo en equipo es una de las competencias transversales más frecuentemente que hoy las entidades educativas están ejerciendo, en el que tratan de la calidad en la gestión de las escuelas y en la actividad colegiada del profesorado. Efectivamente, no se puede avanzar mucho en la mejora de la calidad en la gestión de los centros o en la mejora de la actividad docente, si las personas implicadas en esos procesos no tienen la competencia para trabajar en equipo. Se suele hablar de la competencia para el trabajo en equipo. En realidad, esta competencia es una suma de competencias. Algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos estratégicos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de los actores educativos. Estas categorías del equipo permiten desarrollar un aprendizaje de trabajo colaborativo y de determinar subcategorías que permiten el accionar de la convivencia y grupos de interaprendizaje, por ello nos conlleva a fortalecer en comunidad educativa que se involucra en desarrollar estrategias y actividades participativas entre sus actores educativos y sociales.

En este contexto se describen las estrategias para desarrollar las actividades participativas del trabajo en equipo:

- **Alternativas de solución con respecto a la cognición:** Conocimiento de las competencias y estrategias de la organización y funcionamiento de un equipo de trabajo.
- **Alternativas de solución con respecto al manejo de habilidades:** Desarrollo de estrategias grupales: tormenta de ideas, diagrama de afinidad, diagrama de

flujo, selección, círculos de interaprendizaje de la gestión (CIAG) y trabajo colegiado (TC) ponderada para poder determinar las causas, planificar y desarrollar y verificar las soluciones de los problemas de la institución educativa.

- **Alternativas de solución con respecto a las actitudes:** Desarrollo afectivo emocional para generar una motivación efectiva y que permita desarrollar las actividades cognoscitivas de la gestión educativa. Aquí se desarrollará estrategias motivacionales afectivas para mantener al equipo con la potencialidad de energía de trabajo.

### 5.6. Matriz de la implementación de la propuesta del plan de acción

<b>Problema</b>	Aplicación de la estrategia del trabajo en equipo para el desarrollo de la gestión educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.				
<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Alternativa de solución</b>	<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>
Establecer un plan de acción referente al trabajo en equipo para fortalecer la gestión educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.	Identificar los procesos situacionales cognitivos, estratégicos y actitudinales del funcionamiento de un equipo de trabajo a raíz de sus características y funcionamiento con respecto a la gestión educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.	Inteligencia cognitiva	Propuesta de gestión institucional para la organización y funcionamiento del trabajo en equipo con el propósito de mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017. A través de estrategias cognoscitivas y afectivas para la funcionalidad de las competencias institucionales en función de los aprendizajes de los estudiantes.	Aplicación de talleres para el conocimiento, organización y funcionamiento de un equipo de trabajo  Designar los roles a cada integrante del equipo con la finalidad que vayan familiarizándose con la situación cognoscitiva.	Aplicación de dos jornadas pedagógicas de talleres para el conocimiento de la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo.  Participación del cien por ciento de los docentes y el director de la Institución en dos talleres para el conocimiento y organización de un equipo de trabajo.

	<p>Fortalecer la gestión educativa en sus dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017, en función del trabajo en equipo.</p>	<p>Habilidades estratégicas</p>		<p>Desarrollo de estrategias como los círculos de interaprendizaje, el trabajo colegiado, mesa redonda, tormenta de ideas.</p> <p>Ejecución de manera participativa y vivencial de cada uno de los criterios de la dimensiones de la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.</p> <p>Establecer la reflexión y retroalimentación a raíz de la meta cognición a partir del desarrollo de cada estrategia.</p>	<p>Aplicación de cuatro jornadas pedagógicas de talleres para el desarrollo de estrategias cognoscitivas de la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo.</p> <p>Participación del cien por ciento de los docentes y el director de la Institución en dos talleres para el desarrollo de estrategias con el propósito de conocer y analizar la gestión educativa</p> <p>Examinar el conocimiento, organización y funcionamiento de la gestión educativa a través de la estrategia del trabajo en equipo</p>
	<p>Evaluar la gestión educativa en torno al trabajo en equipo de la Institución Educativa N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017, con la finalidad de mejorar la</p>	<p>Comportamiento actitudinal</p>		<p>Organización y desarrollos de estrategias motivacionales y afectivas para generar interés en las tareas cognoscitivas de la planificación y ejecución de la gestión educativa: institucional, pedagógica,</p>	<p>Ocho reuniones colegiadas para promover el trabajo en equipo con la participación del 80% de la comunidad educativa.</p>

	<p>organización sistémica de la institución educativa, del desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.</p>			<p>administrativa y comunitaria</p> <p>Reflexión del trabajo en equipo y participativo de la competencia actitudinal.</p> <p>Organización de reuniones para sensibilizar y asumir las normas de convivencia y actitudes con sentido ético e idóneo en relación a los objetivos estratégicos de la institución educativa.</p>	
--	---	--	--	--	--

## **5.7. Monitoreo y acompañamiento pedagógico**

Plan de acción de monitoreo y acompañamiento pedagógico constituye un instrumento de gestión, para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Educativa, procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico, fortalecer las relaciones entre los actores educativos. Estos desafíos, conllevan a que el aprendizaje responda a las demandas de la comunidad y a las exigencias de la sociedad del conocimiento. Para ello se tiene que conocer el constructo teórico sobre monitoreo y acompañamiento pedagógico, según el MINEDU (2014) considera:

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo (p. 7).

Una de las funciones de la Institución Educativa es, gestionar el servicio educativo con el objetivo de mejorar el logro de los aprendizajes y formación integral de las estudiantes, propiciando la convivencia sana, inclusiva y acogedora en el marco de su autonomía pedagógica e institucional; por ello es necesario, desarrollar acciones sostenidas de monitoreo y acompañamiento pedagógico en la Institución Educativa. En tal sentido, es indispensable conocer y contar con un plan y estrategias básicas, para el monitoreo y acompañamiento pedagógico. En cuanto al conocimiento recurrimos al MINEDU (2014) quien considera:

En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes (p. 50).

El presente documento enfatiza la importancia de las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico, para ello parte de un análisis de la problemática respecto al monitoreo y acompañamiento que se practica en la institución educativa. Propone lineamientos y estrategias básicas, que permiten el desarrollo adecuado, coherente, coordinado de la supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico; promoviendo la participación y esfuerzo compartido entre las distintas agentes del proceso educativo.

La matriz de monitoreo y acompañamiento plantea las acciones propuestas en las tres dimensiones de trabajo: inteligencia cognitiva, habilidades estratégicas y comportamientos actitudinales, para ello se establece el nivel de logro que han alcanzado las acciones, es decir se aplica cinco criterios, cuyos puntajes oscilan de 0 a 5 puntos de acuerdo a como se presenta las fuentes de verificación, los responsables y periodicidad, con todo ello finalmente se pretende aportar y reformular las acciones con la intención de mejorar el plan de acción.

Acciones organizadas según dimensión	Nivel de logro de las acciones (0-5)	Fuente de verificación	Responsables	Periodicidad	Aportes o dificultades según el nivel de logro	Reformular acciones para mejorar el nivel de logro
A1						
A2						
B1						
B2						
B3						
C1						
C2						
C3						

Nota: Matriz de evaluación: Monitoreo (MINEDU)

Nivel de logro de la acción	Criterios
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamente ejecutada)

Nota: Matriz del nivel de logro de la acción (MINEDU)

Chagavara, enero de 2019

## CONCLUSIONES

1. El trabajo en equipo y su relación con la gestión institucional muestra una relación medianamente aceptable ( $t=14.32$ ; valor calculado), pues más de la mitad de los docentes consideran que, en cuanto a la gestión hay la disposición para trabajar en equipo y determinar procedimientos para la planificación y ejecución institucional.
2. El trabajo en equipo y su relación con la gestión pedagógica ( $t=15.07$ ; valor calculado) es significativa porque permite el logro de la gestión pedagógica que se muestra en los desempeños pertinentes que fortalece el logro de las competencias de los estudiantes con aprendizajes constructivos e idóneos.
3. La relación del trabajo en equipo y la gestión comunitaria es medianamente significativa ( $t=13.13$ ; valor calculado). Sin embargo, la acción colaborativa desde la institución educativa permite desarrollar una comunicación asertiva, habilidades sociales y la socialización de los actores educativos la participación de las familias y la comunidad tiene una influencia eficiente y eficaz en el logro de mejoramientos del aprendizaje de los estudiantes.
4. La relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa es medianamente significativa ( $t=14.42$ ; valor calculado), ya que el soporte institucional es favorable para la formación integral de los estudiantes brinda la participación para la elaboración de los instrumentos de gestión, en los aspectos financieros, en la conservación de los bienes y materiales, el uso y cuidado de los recursos tecnológicos para la formación integral de los estudiantes.
5. La relación del trabajo en equipo y la gestión educativa de la institución educativa es medianamente significativa ( $14.23 = 56.94\%$ ). Es decir que la organización del trabajo en equipo y la organización del sistema educativo se relacionan en su desarrollo para su planificación y ejecución de sus dimensiones.

## SUGERENCIAS

1. A los docentes de la institución educativa que se comprometan en un accionar de comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en la institución, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y la identidad que los diferencia de otras instituciones, cuyas acciones estratégicas se desarrollen a través del trabajo en equipo, en el que se ejecute y se visualice la socialización del trabajo colaborativo y autónomo en el desarrollo de actividades institucionales con el propósito de obtener aprendizajes y desempeños eficientes como parte de la educación de calidad de la institución educativa.
2. Al Director de la Institución Educativa como líder pedagógico participativo que dentro de su desempeño fomente y socialice el plan de acción de esta investigación para que haya un efectivo trabajo cooperativo y que la gestión educativa busque desarrollar un mayor liderazgo pedagógico tanto en el aula como fuera del aula de manera horizontal, que promueva mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización con el propósito de que las competencias de los estudiantes se sientan fortalecidas.
3. Al Director de la UGEL Sánchez Carrión, La Libertad que socialice el plan de acción de esta investigación a través de capacitaciones tanto para directores como para docentes con la finalidad del fortalecimiento de competencias y capacidades sobre la gestión educativa a través del trabajo en equipos o colaborativo; para que haya un fortalecimiento de liderazgo en los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional en la direccionalidad del sentido de la construcción de la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: Mc. Graw Hill.
- Alonso, A. (2011). *La excelencia general en educación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión educativa*. Lima: UDEGRAF.
- Ander – Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Ander-Egg, E. (1999). *Interdisciplinarietà en Educación*, 3ra. Edición. Buenos Aires: Edit. Magisterio del Río de la Plata.
- Balderas, L. R. (2016). *Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V.* Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración – Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. Recuperado de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/3745/3/MAD1APL01601.pdf>
- Barker, A. (1997). *Planeación estratégica*. Barcelona: Paidós.
- Bass, B. (1998). *Liderazgo transformacional*. New York: Free Press.
- Belbin, R.M (1993). *Roles de equipo en el trabajo*. Londres: William Heinemann Ltd.
- Bolivar, A. (2010). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid, España: UNED.
- Carrasco, M. y García, G. O. (2018). *La gestión institucional y la calidad del aprendizaje de los estudiantes de educación primaria de la institución educativa “Cayetano Heredia Sánchez” del distrito de San Juan de Lurigancho-Lima 2014*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado – Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12721/Carrasco\\_CM-Garcia\\_BGO.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12721/Carrasco_CM-Garcia_BGO.pdf?sequence=1)

- Chacón, L. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad*. Revista Omnia, 20(2), pp. 150-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima, Perú: AFA EDITORES.
- De La Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo*. Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. México.
- Delgado, P. R. (2017). *Gestión comunitaria y participación de la asociación de padres de familia de la institución educativa primaria N° 3057 de Carabayllo*. Tesis para optar el grado académico de: Magíster en Administración de la Educación. Escuela de Posgrado – Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8328/Delgado\\_TPDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8328/Delgado_TPDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, M. (2013). *Dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- Fainstein, H. (1979). *La gestión de equipos eficaces*. Buenos Aires: Paidós.
- Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgaf.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Foucault, M. (1990). *La Arqueología del Saber*. 14ª edición. México: Editores Siglo XXI.
- Gallegos, A. (2004) *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: Editorial San Marcos.
- Gámez, J. (2013). *Las técnicas de grupo como estrategia metodológica en la adquisición de la competencia de trabajo en equipo y el cambio de actitudes en el trabajo grupal de los alumnos universitarios del primer curso de Magisterio*. Tesis

Doctoral. Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Facultad de Ciencias de la Educación – Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/21922251.pdf>

Garay, J. y Uribe, A. (2006). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. Santiago de Chile: Universidad Católica Silva Henríquez.

Hartzler, M. y Jane, H. (2000). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*. México: Universidad Iberoamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Kanzenbach, J. y Smith, D. (1993). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. México: Universidad Iberoamericana.

Kanzenbach, J. y Smith, D. (1995). *La disciplina de los equipos*. España: Díaz de santos.

Kerlinger, F. (1983). *Investigación del comportamiento: Método de investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Wechrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Kuhn, T. (1983). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Pearson.

León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Tesis para obtener el Título de: Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración de Empresas. Arauca, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>

Martín, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.

Martín, M. (2000). *Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad*. Madrid, España: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.

- Maureira, O. (2006). *Dirección y eficacia escolar; una relación fundamental*. España: Graó.
- McGregor, B. (1979). *El lado humano de las organizaciones*. Madrid: Aiqué.
- Ministerio de Educación (2003). *Ley General de Educación. Ley 28044*. Lima.
- Ministerio de Educación (2003). *Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación*. Lima.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: DIGESUTP.
- Ministerio de Educación. (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima: DIGESUTP.
- Ministerio de Educación. (2012). Ley N° 28740 Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Lima.
- Ministerio de Educación. (2013). Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial. Lima.
- Morín, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mota-Bonilla, M. y González-Pérez, B. (2016). *Trabajo colaborativo y liderazgo docente dentro de la RIEMS*. Artículo científico: Revista Mexicana de Psicología Educativa. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de [http://www.psicol.unam.mx/silviamacotela/Pdfs/A7\\_Trabajo\\_colaborativo\\_y\\_liderazgo\\_docente.pdf](http://www.psicol.unam.mx/silviamacotela/Pdfs/A7_Trabajo_colaborativo_y_liderazgo_docente.pdf)
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Trillas.
- Murillo, F. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura - CIDE.
- Nacarino, J. E. (2014). *Los equipos de trabajo como modelo de la cultura organizacional en los centros productivos de la Universidad Nacional de Cajamarca*. Tesis de Maestría. Escuela de Posgrado – Universidad Nacional de Cajamarca. Recuperado de

<http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1748/Tesis%20Nacarino%20D%C3%ADaz%20Janeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palamary, R. E. (2012). *Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias*. Revista Estudios Gerenciales, 28(122), pp. 69-81. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a05.pdf>

Palma, G. M. (2014). *La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca – 2014*. Tesis para optar el grado académico de: Magister en Administración de la Educación. Escuela de Postgrado – Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4940/Palma\\_LGM.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4940/Palma_LGM.pdf)

Piero J. M. (2004). *Cultura y cambio organizacional*. En Revista de Psicología año III, N° 04, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco ande S. R. L.

Pozner, P. (2001). *Desafíos de la educación*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO.

Rico, A. D. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Artículo científico – Revista SOPHIA. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Rimari, M. (2001). *Planeamiento estratégico*. Lima: PAME.

Rivas, S. y Rivas, T. (2013). *El trabajo en equipo y el rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes de educación secundaria en la I.E. “Los pinos” Trujillo año 2013*. Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en la Mención de Gestión Educativa. Universidad César Vallejo. Trujillo.

Robbins & Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Printice Hall.

Rojas, N. (2013). *La gestión educativa y el desempeño docente de la Institución Educativa “Innova School, Sedes Chorrillos y Ate – 2013*. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Educativa. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

- Sánchez, H. & Reyes, C. (1998). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Horizonte.
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. España: Mc Graw-Hill.
- Senge, P. (1996) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Stephen, R. y Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- UNESCO (2012). *Liderazgo escolar en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile, Chile.
- UNESCO. (2010). *Educación para la convivencia y la cultura de la paz en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: Ediciones UNESCO.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: Fondo y formas*. Madrid: ESIC.
- Vexler, H. (2007). *Por una educación de calidad para el Perú*. Lima.
- Vigostky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los Centros Educativos*. Barcelona: GRAO.
- Weaver, M. (2010). *Trabajo en equipo*: Madrid: Crítica.
- Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. Santiago de Chile: Estudios Sociales.
- Wheatley, M. (2006). *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A
- Yábar, I. (2013). *Gestión educativa y la práctica docente en la I.E.P. "Santa Isabel de Hungría" en la ciudad de Lima - Cercado*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa. Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Yupanqui, R. (2004). *Planeamiento educativo*. Lima: Editorial San Marcos.

## **APÉNDICES/ANEXOS**

## Apéndice 1

### Instrumentos de las variables trabajo en equipo y gestión de la educación



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**



#### **ESCALA VALORATIVA SOBRE TRABAJO EN EQUIPO EN LA EN LA I. E. 80595 DE CHAGAVARA, SITABAMBA, SANTIAGO DE CHUCO, LA LIBERTAD, 2017**

**Estimado (a) Docente:** Esta Escala Valorativa tiene como objetivo medir el nivel de Trabajo en equipo.

Las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Agradecemos tu colaboración y honestidad al responder. Recuerda que no hay respuesta buena o mala, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar, es lo que se pide que se conteste. El tiempo de duración es de 30 minutos.

Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elije la opción que más se aproxime a lo que sientes, marcando con un “X”.

¡Gracias, por su colaboración!

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN		
		Nunca	A veces	Siempre
		1	2	3
<b>DIMENSIÓN: COGNICIÓN</b>				
1	Las decisiones son consensuadas con todos los actores educativos.			
2	Participan en la toma de decisiones que es necesario para la mejora educativa.			
3	Contribuyen en la solución de las dificultades que se presentan en la elaboración del PEI.			
4	Asumen que la participación activa es valiosa para la solución de problemas.			
5	Consideran que son parte de la solución y no del problema en un conflicto.			
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES</b>				
6	Contribuyen a lograr el diseño del PEI.			
7	Les resulta muy fácil trabajar en favor del diseño del PEI.			
8	Apoyan cuando se requiere su participación.			
9	Participan activamente en lo que la Institución Educativa les encomienda, respecto a la elaboración del PEI.			
10	Son puntuales en el cumplimiento de sus responsabilidades, asumidas para la elaboración del PEI.			

<b>DIMENSIÓN: ACTITUD</b>				
11	Trabajan con dedicación en beneficio del logro de objetivos del equipo de trabajo.			
12	Brindan ayuda a sus compañeros de grupo cuando les necesitan.			
13	Están identificados con su grupo.			
14	Conocen el objetivo por el cual están trabajando en grupos.			
15	Trabajan para alcanzar la meta propuesta: Diseñar el PEI de la Institución Educativa.			



**CUESTIONARIO PARA SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EN LA I. E. 80595 DE CHAGAVARA, SITABAMBA, SANTIAGO DE CHUCO, LA LIBERTAD, 2017**

**Estimado (a) Docente:** Esta escala valorativa tiene como objetivo medir el Nivel de Gestión Educativa en la Institución Educativa que usted labora. Las respuestas de este instrumento sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Agradecemos tu colaboración y honestidad al responder. Recuerda que no hay respuesta buena o mala, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar, es lo que se pide que se conteste. El tiempo de duración es de 30 minutos.

Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elige la opción que más se aproxime a lo que sientes, marcando con un "X".

¡Gracias, por su colaboración!

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN		
		Nunca	A veces	Siempre
<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>		1	2	3
1	Considera que en la I. E. se convoca oportunamente y se planifican estratégicamente las actividades institucionales.			
2	Se evidencia que los actores educativos están organizados en equipos de trabajo.			
3	Se evalúa y actualiza con la comunidad educativa, el PEI.			
4	Se evalúa permanentemente el PAT con la comunidad educativa.			
5	Se estimula periódicamente al personal por acciones meritorias en sus actividades pedagógicas.			
6	Se evidencia un buen clima institucional.			
<b>GESTIÓN PEDAGOGICA</b>				
7	El Director brinda asesoría pedagógica a los docentes para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.			
8	El Director promueve el intercambio de experiencias exitosas en la práctica educativa.			
9	El Director verifica el cumplimiento de las actividades curriculares planificadas.			
10	Los resultados del monitoreo permite al Director una reflexión y toma de decisiones para mejorar las actividades pedagógicas.			
<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN COMUNITARIA</b>				
11	Gestionan y firman convenios interinstitucionales favorables al desarrollo de la Institución Educativa.			
12	Se cumple con los compromisos establecidos en los convenios interinstitucionales.			

13	La Institución Educativa se integra y participa en el desarrollo de la comunidad.			
14	La Institución Educativa ha desarrollado proyectos de proyección a la comunidad.			
<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
15	El Director promueve el fortalecimiento y su desarrollo profesional de su personal.			
16	El Director maneja habilidades sociales.			
17	La Institución Educativa evalúa el plan de mantenimiento de los recursos materiales.			
18	La Institución Educativa actualiza el inventario institucional.			
19	El Director informa periódicamente el adecuado manejo de los recursos económicos.			
20	La Institución Educativa genera recursos económicos institucionales.			

## Anexo 1

### Ficha de evaluación de instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSGRADO  
Unidad de Posgrado de Educación



#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (JUICIO DE EXPERTOS)

TÍTULO DE TESIS: Relación entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I.E.  
N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, año 2017.

AUTOR DE LA TESIS: Lorenza Enma Navez Aguirre

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia respectiva, se ha procedido a realizar la validación del instrumento, teniendo en cuenta la siguiente escala:

CRITERIO DE VALIDACIÓN	PUNTUACIÓN					OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5	
Validez del contenido					X	
Validez del criterio metodológico					X	
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X	
Presentación y formalidad del instrumento					X	
Total parcial						
<b>TOTAL</b>					<b>20</b>	

PUNTUACIÓN:

De 4 a 11: No válido, reformular

De 12 a 14: No válido modificar

De 15 a 17: válido, mejorar

De 18 a 20: Válido aplicar

Apellidos y nombres del Evaluador	Díaz Cabrera, Wigherto Waldir
Grado Académico	Maestro en Ciencias
Mención	Psicopedagogía Cognitiva

Fecha: 15 de noviembre de 2017

  
Firma  
DNI: 27732529



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
(JUICIO DE EXPERTOS)

TÍTULO DE TESIS: Relación entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I.E.  
N° 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, año 2017.

AUTOR DE LA TESIS: Lorenza Enma Navez Aguirre

Luego de analizar y cotajar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia respectiva, se ha procedido a realizar la validación del instrumento, teniendo en cuenta la siguiente escala:

CRITERIO DE VALIDACIÓN	PUNTUACIÓN					OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS
	1	2	3	4	5	
Validez del contenido					X	
Validez del criterio metodológico					X	
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X	
Presentación y formalidad del instrumento					X	
Total parcial						
<b>TOTAL</b>					<b>20</b>	

PUNTUACIÓN:

De 4 a 11: No válido, reformular

De 12 a 14: No válido modificar

De 15 a 17: válido, mejorar

De 18 a 20: Válido aplicar

Apellidos y nombres del Evaluador	García Sestén, Juan
Grado Académico	Maestro en Ciencias
Mención	Gerencia Educativa Estratégica.

Fecha 15 de noviembre de 2017

  
Firma  
DNI: 41369987

## Apéndice 2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>TÍTULO DE LA TESIS:</b> Relación entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017 <b>LINEA DE INVESTIGACIÓN:</b> Gestión de desarrollo institucional <b>EJE TEMÁTICO:</b> Trabajo en equipo gestión institucional <b>AUTOR (A):</b> Lorenza Enma Navez Aguirre							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b> ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> 1. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> 1. Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017. 2. Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión pedagógica en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre el trabajo en equipo y la gestión educativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017</p> <p><b>Hipótesis derivadas:</b> 1. Existe la relación entre el trabajo en equipo y la gestión institucional en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017. 2. Existe relación entre el trabajo en equipo y la gestión pedagógica en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.</p>	<b>Variable 1</b>  Trabajo en equipo	Cognición	<input checked="" type="checkbox"/> Toma decisiones compartidas. <input checked="" type="checkbox"/> Contribuye a solucionar problemas.	<b>Escala valorativa</b>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Investigación Básica, descriptiva.</p> <p><b>Población muestral:</b> I.E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Diseño correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r --- O2           </pre> </div> <p>Donde:  <b>M.:</b> Muestra: 16 docentes y 1 personal administrativo.  <b>O1:</b> Trabajo en equipo.</p>
				habilidades	<input checked="" type="checkbox"/> Contribuye al logro del objetivo del grupo. <input checked="" type="checkbox"/> Cumple con las tareas encomendadas por el grupo.		
				Actitud	<input checked="" type="checkbox"/> Se identifica con el grupo. <input checked="" type="checkbox"/> Actúa en el grupo con visión compartida.		
			<b>Variable 2</b>	Gestión institucional	<input checked="" type="checkbox"/> Organización de las tareas institucionales. <input checked="" type="checkbox"/> Documentos de gestión. <input checked="" type="checkbox"/> Cultura organizacional		

<p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión comunitaria en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017?</p>	<p>Chuco, La Libertad, 2017.</p> <p>3. Identificar relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión comunitaria en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.</p> <p>4. Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017</p>	<p>3. Existe relación entre el trabajo en equipo y la gestión comunitaria en la I. E.80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017.</p> <p>4. Existe relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa y el en la I. E. 80595 de Chagavara, Sitabamba, Santiago de Chuco, La Libertad, 2017</p>	<p>Gestión educativa</p>	<p>Gestión pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañamiento pedagógico.</li> <li>✓ Monitoreo de las actividades pedagógicas</li> </ul>	<p><b>Escala valorativa</b></p>	<p><b>O<sub>2</sub>.</b> Gestión educativa.  <b>r</b> Relación entre trabajo en equipo y la gestión educativa.  <b>Técnicas e instrumentos de medición:</b>  <b>V1:</b> Trabajo en equipo  <b>Técnica:</b> Observación.  <b>Instrumento:</b> Escala valorativa.</p> <p><b>V2:</b> Gestión educativa.  <b>Técnica:</b> Observación.  <b>Instrumento:</b> Escala valorativa  Elaboración propia.</p> <p><b>Técnicas de análisis de datos:</b>  Estadística descriptiva.  Estadígrafos de tendencia central.  Cuadros estadísticos.  Figuras estadísticas.  Prueba de hipótesis T de student.</p>
	<p>Gestión comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecimiento de alianzas estratégicas.</li> <li>✓ Proyección a la comunidad</li> </ul>					
	<p>Gestión administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de recursos humanos.</li> <li>✓ Gestión de recursos materiales</li> <li>✓ Gestión de recursos económicos</li> </ul>					